



LEAN-MANAGEMENT

Maßnahmen zur Umsetzung eines Lean-
Management-Systems in einem chemischen
Zentrallager der Firma Lehnkering

Bachelorarbeit

Prüfer: Prof. Dr. R. Hansmann
Dipl. oec. H. Kadgiehn

Abgabedatum: 01.03.2016

Björn Adam
Matrikelnummer: 70342695

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	A
Abkürzungsverzeichnis	A
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit	2
1.2 Aufbau der Arbeit	3
2. Das Unternehmen	4
2.1 Der Standort Langelsheim	5
2.2 Die Rahmenbedingungen	7
3. Aufnahme der IST-Situation	9
3.1 Dienstleistungen	9
3.2 Problemfelder	10
4. Lean Management	15
4.1 Grundlagen für die Einführung einer Lean-Initiative	16
4.2 Besonderheiten des Lean-Management in einem Lagerumfeld	25
4.3 Sachstand bei IMPERIAL	27
5. Methoden und Werkzeuge des Lean Management	30
5.1 Ausgewählte Methoden und Werkzeuge	32
5.2 Auswahl für die Umsetzung seitens IMPERIAL	47
6. Einführung und Umsetzung	49
7. Fazit und Ausblick	55
Literaturverzeichnis	60
Anhang A: Hand in Hand 2.0	62
Anhang B: Imperial Lean-Excellence	73
Eidesstattliche Versicherung	80

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1 UNTERNEHMENSSTRUKTUR IMPERIAL.....	5
ABBILDUNG 2 ÜBERSICHT LANGELSHEIM.....	6
ABBILDUNG 3 ORGANIGRAMM LANGELSHEIM.....	6
ABBILDUNG 4 GRUNDSÄTZE DES TPS	15
ABBILDUNG 5 LEAN MANAGEMENT BILDNIS	18
ABBILDUNG 6 FÜHRUNGSKRÄFTEMODELL.....	22
ABBILDUNG 7 STRATEGIESÄULEN IMPERIAL.....	28
ABBILDUNG 8 RELEVANZ DES EINSATZES DER METHODEN IN LÄGERN.....	31
ABBILDUNG 9 BEISPIEL EINES ISHIKAWA-DIAGRAMM.....	35
ABBILDUNG 10 BEISPIEL EINER WERTSTROMANALYSE	36
ABBILDUNG 11 BEISPIELE EINIGER SYMBOLE DER WERTSTROMANALYSE .	37
ABBILDUNG 12 BEISPIEL EINES A3-BERICHTS.....	40
ABBILDUNG 13 PDCA-METHODIK.....	41
ABBILDUNG 14 BEISPIEL EINES 8D-REPORTS	43
ABBILDUNG 15 WAS IST LEAN (NICHT)?	50
ABBILDUNG 16 KAIZEN	53
ABBILDUNG 17 DIE FÜNF EBENEN INDIVIDUELLER FÜHRUNGSKOMPETENZ	55
ABBILDUNG 18 ZEITRAHMEN FÜR DEN SCHLANKEN SPRUNG.....	58

Abkürzungsverzeichnis

AEO	<i>Authorized Economic Operator</i>
BG	<i>Berufsgenossenschaft</i>
BImSchG:	Bundes Immissions Schutz Gesetz 7
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
ChemG	<i>Chemikaliengesetz</i>
COO	<i>Chief Operating Officer</i>
CTU	<i>Cargo Transport Unit</i>
GDP	<i>Good Distribution Practice</i>
GGVSEB	<i>Gefahrgutverordnung Straße, Eisenbahn und Binnenschifffahrt</i>
GMP	<i>Good Manufacturing Practice</i>
IATA-DGR	<i>Internationale Gefahrgutverordnung für Luftfracht</i>
SQAS	<i>Sicherheits- und Qualitäts-Bewertungssystem</i>
StVO 7,	<i>Straßenverkehrsordnung</i>
StVZO	<i>Straßenverkehrszulassungsordnung</i>

1. Einleitung

Lean Management. Ein Begriff mit dem man im wirtschaftlichen Bereich schon sehr früh Berührung hat. Der erste Kontakt mit diesem Thema findet stellenweise bereits in der kaufmännischen Ausbildung statt.

Obwohl die Thematik an sich äußerst einfach klingt, ist deren Einführung und vor allem dessen Bestehen in einem Unternehmen weitaus schwieriger.

Das Thema löst in Unternehmen häufig Diskussionen aus. Gerade Unternehmen, die in einem intensiven Wettbewerb stehen, nehmen die Erfolge dieses Systems zum Anlass sich eindringlicher damit zu beschäftigen. Was auch nicht weiter verwundert, wenn man sich die Erfolge von Firmen wie Toyota oder Porsche ansieht.

Dem gegenüber stehen aber auch die negativen Erfahrungen. Sehr häufig liest man, dass nach einer erfolgreichen Einführung, eine Weiterführung scheiterte, da eine Übertragung auf andere Bereiche sich als extrem schwierig herausstellte und somit die Anfangserfolge verloren gingen und das alles wieder so gehandhabt wird wie zuvor. Aber auch die Herkunft des Lean Management, nämlich der japanischen Kultur, ist ein Dauerbrenner der Gegenargumentation.¹ Ein weiteres Problem besteht darin, dass das Lean Management seinen Ursprung im produzierenden Gewerbe hat. Es ist daher nachvollziehbar, dass der bisherige Reifegrad bei den Logistikdienstleistern nicht den erreichten Status der Industrie hat.²

Aber ist das wirklich so? Was muss geschehen, dass man ein Lean Management erfolgreich in ein Unternehmen einführt und auch beständig durchführt? Warum lohnt es sich trotz aller Bedenken und Hürden über Lean Management nachzudenken?

Anhand dieser Arbeit soll diesen Fragen nachgegangen werden. Als Grundlage sämtlicher Überlegungen soll die Niederlassung der Firma IMPERIAL Lehnkering mit Sitz in einem Chemiewerk in Langelsheim dienen. Alle folgenden Kapitel basieren dadurch auf einem realen Umfeld, um die Gesamthematik besser verständlich und auch nachvollziehbar zu gestalten.

¹ Vgl.: P.Gorecki (2014), S2.

² Vgl.: K.Furmans (2012), S8.

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Die Firma Lehnkering wurde 2012 durch die Holding IMPERIAL aufgekauft. Seit dem läuft die Integration in die neue Firmenstruktur.

Im April 2015 wurde die neue Konzernstrategie vorgestellt. Dieses Konzept beinhaltet eine Vielzahl an Maßnahmen: eine komplette Neuorganisation der Unternehmensstruktur, Umgestaltung des Markenauftritts, sowie einer Operational Excellence u.v.m. (s. Anhang A und B).

Aber auch im Bewusstsein soll sich etwas ändern:

- Schließe andere Abteilungen proaktiv ein!
- Unterstütze den Austausch zwischen den operativen und zentralen Einheiten!
- Löse Probleme gemeinsam!
- Verabschiede dich vom Profitcenter-orientierten Management!
- Handle unternehmensgruppenorientiert!

Die Weichen für ein Lean Management sind gestellt.

Grundsätzlich ist es zurzeit den einzelnen Niederlassungen freigestellt, Lean-Management innerhalb ihrer eigenen Zuständigkeit einzuführen. Die Abteilung Prozessmanagement mit Sitz in der Zentrale in Duisburg gilt hierfür als Ansprechpartner. IMPERIAL hat es sich aber zum Ziel gesetzt, Lean Management bis Ende 2017 flächendeckend über alle Standorte auszuweiten.

Die Niederlassung Langelsheim, um die es sich in dieser Arbeit handelt, hat beschlossen an diesem Programm teilzunehmen.

Diese Arbeit dient als Ergänzung der Schulungsunterlagen seitens IMPERIAL. Sie soll dem Projektverantwortlichen für die Einführung ein tieferes Verständnis der Lean Philosophie vermitteln, was alles vor Ort geschehen muss, um ein Lean Management erfolgreich einzuführen und vor allem zu verankern. Welche Werkzeuge und Methoden verstecken sich hinter dem Begriff Lean Management und sind auch für die Niederlassung anwendbar.

1.2 Aufbau der Arbeit

Als erstes wird die Firma IMPERIAL im Allgemeinen und die Niederlassung Langelshelm im Besonderen vorgestellt.

Die Leistungserbringung und Rahmenbedingungen werden beleuchtet, danach erfolgt eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Situation, um eine Vorstellung über die doch recht komplexen Arbeitsabläufe zu bekommen. Hier wird auch bereits auf die Problemfelder eingegangen, um dann zum Kern dieser Arbeit zu kommen, dem Lean Management.

Hierfür werden zunächst allgemeine Grundlagen des Lean Managements erörtert und mit den Vorstellungen der Führung in Verbindung gebracht. Danach werden die verschiedenen Methoden und Werkzeuge beleuchtet und auf Anwendung für den hier konkreten Fall geprüft.

Zu guter Letzt wird durch die gewonnenen Kenntnisse eine Handlungsempfehlung für die Umsetzung der Lean-Initiative vor Ort entwickelt.

2. Das Unternehmen

Die Firma Lehnkering kann auf eine nun mehr 140-jährige Geschichte zurückblicken, die aktuell durch die Übernahme durch die IMPERIAL Holdings Limited ihren derzeitigen Höhepunkt erreicht hat.

Die Entwicklung der Firma im Überblick:³

- 1872: Gründung der Lehnkering & Cie.
- 1907: Umwandlung in eine Aktiengesellschaft
- 1923: Übernahme durch die Metallgesellschaft AG (Frankfurt)
- 1984: Übernahme der Montan Transport GmbH und Umfirmierung zur LEHNKERING Montan Transport AG
- 1992: Erwerb des Produktionsdienstleisters Dr.Schirm AG sowie mehrheitliche Beteiligung an der Kieserling Tank Cargo GmbH & Co. KG
- 1994: Erwerb der Aktienmehrheit der LEHNKERING Montan Transport AG durch die VIG Vereinigte Tanklager und Transportmittel GmbH
- 1995: Übernahme der VTG Wintrans GmbH
- 1997: Umfirmierung in LEHNKERING AG
- 2004: Eröffnung der neuen Firmenzentrale in Duisburg
- 2005: LEHNKERING wird neuer Gesellschafter der System Alliance GmbH und Übernahme des Chemie Logistik Zentrum der IVG Logistik GmbH
- 2006: Akquisition der GELO Gefahrgutlogistik GmbH & Co.KG
- 2008: Übernahme des Standorts Wolfenbüttel
- 2009: Übernahme der Buss Safelox GmbH und Bau eines neuen Gefahrgutlagers in Rotterdam
- 2010: Expansion bei Flüssigguttransporten
- 2012: Übernahme der LEHNKERING durch die IMPERIAL Holdings Limited und Übernahme der Gerhard Drost GmbH & Co.KG

Der Name Lehnkering ist eine bekannte Größe im Bereich der Gefahrgutlogistik und wird durch die Übernahme allerdings zukünftig IMPERIAL Chemical Logistics GmbH heißen.

³ <http://www.lehnkering.com/unternehmen/ueber-uns/>

Der Aufbau der Imperial Holding stellt sich wie folgt dar:

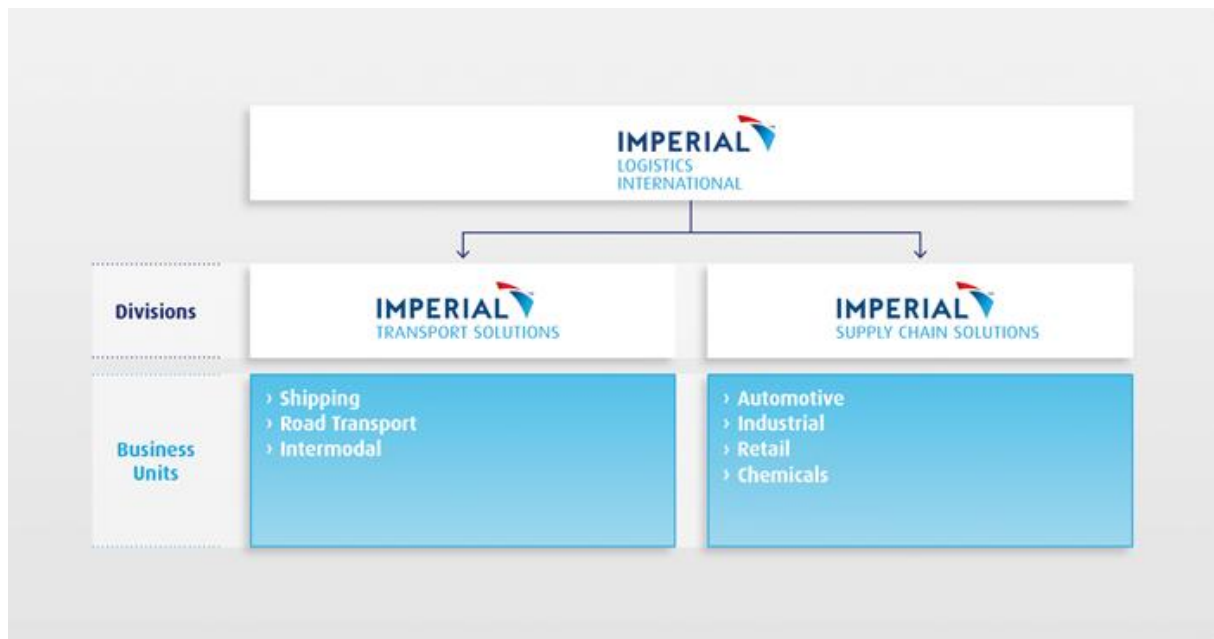


Abbildung 1 Unternehmensstruktur Imperial

Die Niederlassung Langelsheim befindet sich unter der Division Supply Chain Solution in der Business Unit Chemicals.

2.1 Der Standort Langelsheim

Langelsheim stellt innerhalb seiner Business Unit eine Besonderheit da. Sie ist eine der wenigen Niederlassungen innerhalb eines Chemiewerkes und hebt sich daher deutlich von den meisten Niederlassungen in diesem Bereich ab, da sie nicht nur die externen Transporte der Kunden übernimmt sondern auch die gesamte interne Logistik der Betreiber des Chemiewerkes. Der Hausherr des Werkes ist die Firma Rockwood Lithium und deren Tochter Chemetall. Desweiteren befinden sich noch die Firma Synthomer und Kömmerling als Mitnutzer der Anlage auf dem Gelände.

Hierfür betreibt Imperial – Lehnkering ein großes Zentrallager (V01/02), ein Speziallager für wasserreaktive Stoffe (N23), ein Lager für Handelsware (N10), ein Verschlusslager für Luftfracht (N11) und das Magazin (Ersatzteillager für die Betreiber). Jedes Lager ist in sogenannte Brandabschnitte (BA) eingeteilt und hat unterschiedliche Aufnahmekapazitäten hinsichtlich der Palettenstellplätze (PP).

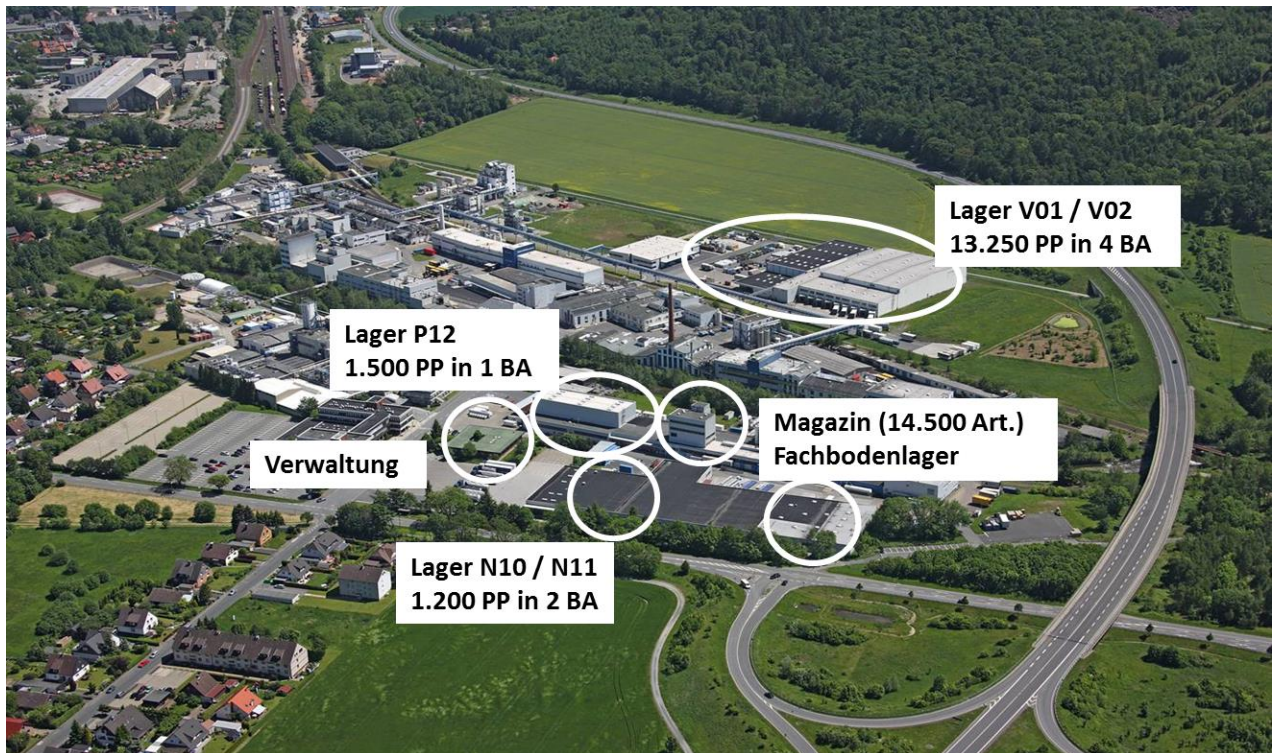


Abbildung 2 Übersicht Langelshcim

Die Niederlassung ist organisatorisch wie folgt aufgestellt:

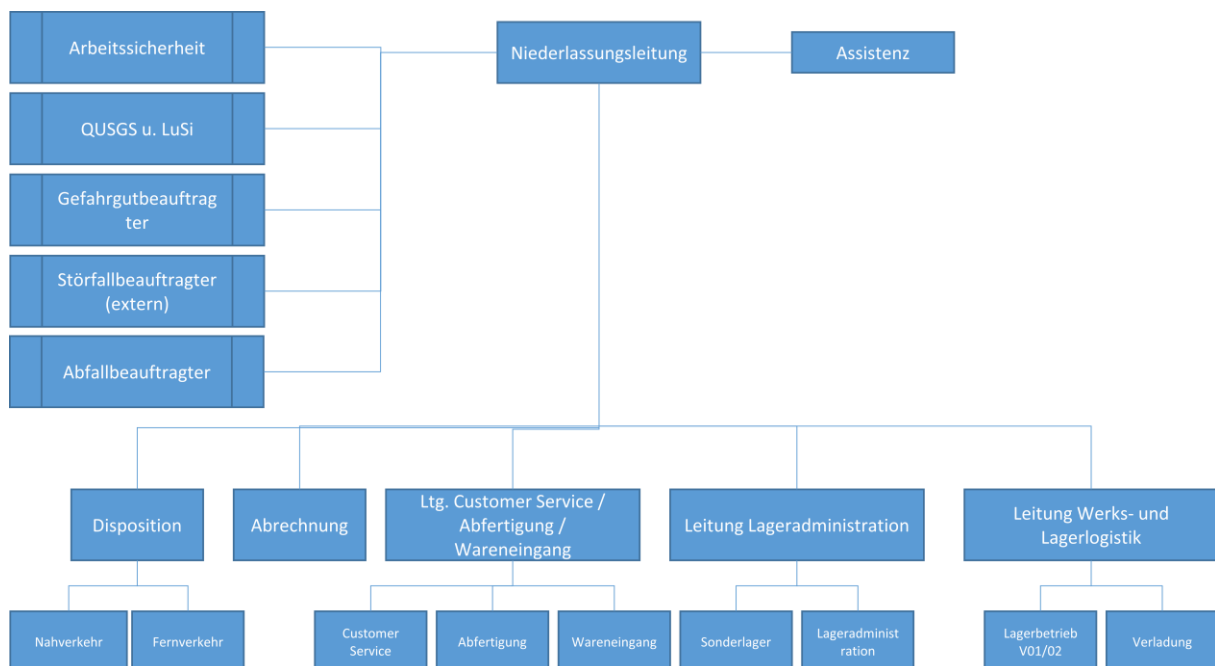


Abbildung 3 Organigramm Langelshcim

Ganz oben steht der Niederlassungsleiter mit einer Assistenzkraft. Ihm zur Seite stehen Stabsstellen wie das Qualitätsmanagement und sogenannte „Beauftragte Personen“, die ihm als Berater zur Verfügung stehen.

Diese Posten werden zumeist durch Angestellte in Nebenfunktion durchgeführt, mit Ausnahme des Störfallbeauftragten. Dieser sitzt in der Zentrale in Duisburg. All diese „Beauftragte Personen“ sind gesetzlich vorgeschrieben. Dazu aber mehr im nächsten Kapitel.

2.2 Die Rahmenbedingungen

Durch die örtliche Lage der Niederlassung und deren Hauptauftraggeber, sind die Tätigkeiten und Richtlinien an die sich zu halten sind fremdbestimmt.

Die gesamte Lagerkapazität muss zu 70% den Firmen Chemetall und Rockwood Lithium zur Verfügung gestellt werden. Die restlichen 30% stehen der Niederlassung frei zur Verfügung und dürfen für Drittkunden verwendet werden.

Insbesondere die Tätigkeit im Gefahrgutbereich führt zu erhöhten Anforderungen an Infrastruktur, Betriebsmittel und Personal:

Die Gebäude haben enge Restriktionen im Bereich des Brand- und Havarieschutzes. Alle Lagergebäude unterteilen sich dafür in sogenannte Brandabschnitte. Alle mit unterschiedlichen Ausstattungsmerkmalen wie Löscheinrichtung, Brandmelder, Gasfühler, Temperaturführung oder Bodenversiegelung. Dies bedeutet aber auch, dass nicht wahllos eingelagert werden kann. Alle zu lagernden Artikel werden auf Grund ihrer Gefahrenspezifikation dem geeigneten Brandabschnitt zugeordnet.

Alle elektrisch betriebenen Hilfsmittel für die Auftragsabwicklung benötigen eine EX-Ausstattung (explosionsgeschützt). Also alle Flurförderzeuge, LKW, bis hin zu den Scannern und Handys.

Die zu beachtenden Regelungen der Rechtsseite sind äusserst umfangreich. Hierzu gehören:

- StVO bzw. StVZO
- GGVSEB
- IATA-DGR
- ChemG
- BImSchG
- KrWG
- BG-Vorschriften u.v.m.

All diese Regelungen führen auch zu einem erhöhten Anspruch an das Qualitätsmanagement, die einige Zertifizierungen, teilweise durch die Auftraggeber gefordert, vorsieht wie:

- DIN ISO 9001 und 14001
- SQAS-Assessment
- AEO-Zertifikat
- GMP und GDP Richtlinien

Dies hat auch Auswirkung auf die Qualifizierung der Mitarbeiter. Alle Angestellten müssen auf Sicherheit überprüft sein (polizeiliches Führungszeugnis), jährliche Schulungen im Bereich Gefahrgut, Flurförderzeuge, CTU-Packrichtlinien, Erste Hilfe, etc. sind zwingend vorgeschrieben.

Überprüft bzw. Auditiert wird auch regelmäßig durch die Hauptauftraggeber und stellenweise durch die zuständigen Behörden.

Um all dieser Verantwortung Rechnung zu tragen, werden die im vorhergehenden Kapitel „Beauftragte Personen“ dem Niederlassungsleiter an die Seite gestellt. Diese genannten Personen müssen, je nach Verordnung, einen Grundlehrgang in diesem Bereich nachweisen, den sie auch in einem festgelegten Turnus wiederholen müssen, um ihre Qualifikation auch aufrecht zu erhalten.

Anmerkung:

SQAS, GDP und GMP sind ein angebotener Leistungsumfang in der Business Unit Chemical. Eine Anwendung in Langelsheim findet nicht statt, da kein Kunde dies bisher gefordert hat.

3. Aufnahme der IST-Situation

Dieses Kapitel soll die Niederlassung Langelsheim etwas genauer beleuchten. Hierfür werden die Dienstleistungen aufgenommen und im Sinne des Lean-Managements auch die Problemfelder erörtert. Gerade der Punkt Problemfelder ist im Sinne des Lean-Managements, auch wenn es schwer fällt, von elementarer Bedeutung. Man muss den Tatsachen ins Auge sehen, ansonsten wäre jedes weitere Vorgehen im Lean-Management sinnlos.

Zur Erläuterung: Es fällt häufiger der Begriff Ladeeinheit. Eine Ladeeinheit entspricht einer Palette, ohne Rücksicht auf die Maße oder Auslastung der Palette. Auf Grund der sehr unterschiedlichen Verpackungsarten und zu beliefernden Kunden sind viele unterschiedliche Palettenarten in Verwendung. Angefangen bei Standard EURO über CP1-3, IBC, Gitterboxen bis hin zu Spezialpaletten wie die Mehrwegsysteme von Volkswagen o.ä.

3.1 Dienstleistungen

Ein Dienstleister hat immer das Ziel die Ansprüche seines Kunden zu erfüllen, da die Ansprüche an individualisierten, komplexen Logistikdienstleistungen bei gleichzeitig hoher Anforderung an Qualität und weltweiter Netzwerkabdeckung steigen.⁴

Nimmt man die im Kapitel 2.2 erörterten Rahmenbedingungen noch hinzu, kann man bereits erahnen, wie komplex die erbrachten Dienstleistungen der Niederlassung Langelsheim sind.

Die Anforderungen der Kunden an den hier beschriebenen Dienstleister sind umfangreich hinsichtlich der durchzuführenden Tätigkeiten und Qualitätsanspruch.

Folgende Dienstleistungen werden durch die Niederlassung Langelsheim für die Kunden durchgeführt:

⁴ Vgl. W. Stölzl (2012), S.6.

Kernprozesse sind, wie nicht anders zu erwarten, Kommissionierung, Umschlag, Lagerung und Transport. Dahinter stehen die zugehörigen Prozesse:

- Einlagerung / Auslagerung
- Disposition und Transport mit eigenen Fahrzeugen und Fremdspediteuren
- Betriebsversorgung (interner Werksverkehr)
- Umetikettierung (in Verbindung mit der Kommissionierung)
- Abwicklung von Luft- und Überseetransport inkl. Zollabwicklung
- Kranverladung
- Rangierdienst
- Reklamationsmanagement
- Abrechnung
- Inventur

Die dabei erbrachten Leistungen können sich sehen lassen. Täglich werden durchschnittlich 60 LKW's abgefertigt (Ein- und Ausgang), 750 Tonnen Waren werden umgeschlagen (das entspricht ca. 920 Ladeeinheiten) und 16 Bahnwaggons werden durch den Rangierdienst ein- bzw. ausgeschleust. Die Arbeit gerade im Lager wird manuell verrichtet, da eine Automatisierung nur bedingt möglich wäre. In Langelsheim sind 73 fest angestellte Mitarbeiter aus dem kaufmännischen und gewerblichen Bereich. Hinzu kommen sechs Auszubildende und ein Werksstudent. Der Großteile der Mitarbeiter (48) sind in den Lagerbereichen tätig.

3.2 Problemfelder

Die Niederlassung Langelsheim ist wie bereits erwähnt ein typischer logistischer Dienstleister. Da ist es auch nicht weiter verwunderlich, dass die alltäglichen Probleme sich nicht von denen anderer Dienstleister unterscheiden: Starker Kostendruck gepaart mit hohen Qualitätsanforderungen, hohe Anzahl von manuellen Prozessen, kürzere Durchlaufzeiten werden gefordert, usw.

Während des Beobachtungszeitraumes wurden folgende Probleme in der Niederlassung Langelsheim beobachtet:

Gemäß der ISO 9001 Zertifizierung muss ein Qualitätsmanagement implementiert sein und alle Prozesse schriftlich hinterlegt werden. Dies wurde auch 2008 getan, aber die Prozesse wurden seit dem nie wieder auf Richtigkeit oder Solidität geprüft. Das bedeutet, ein kontinuierliches Prozessmanagement im herkömmlichen Sinne findet nicht statt.

Zur Beurteilung der Qualität wurden mit den Kunden KPI's (Key Performance Indicators) festgelegt, an denen man sich orientiert. Eigene, interne Messgrößen existieren nicht.

Die verwendete Arbeitssoftware CargoWare® ist eine Eigenkreation der Firma Lehnkering, die Arbeitsprozesse im Bereich Kommissionierung, Umschlag, Lagerung und Transport unterstützt. Mit dieser Software lässt sich zwar die tägliche Arbeitsroutine gut bewerkstelligen, aber wenn es darum geht aus dem System Daten zu generieren um Prozesse zu steuern bzw. zu bewerten, wird es schwierig. Möchte man zum Beispiel für bestimmte Vorgänge Daten beziehen, muss man auf sogenannte MIS-Reports zurückgreifen. Diese Reports sind vorgefertigte Abfragen, die dem Nutzer nur geringe Möglichkeiten der Individualisierung bieten. Braucht also ein Nutzer bestimmte Datensätze, die er nicht durch einen dieser Reports bekommen kann, muss er über die IT-Abteilung in Duisburg einen solchen Report anfordern und das kann dauern. Ein Beispiel: Von dem Verfasser wurde ein solcher Report im September 2015 angefordert. Dieser wurde bis zu der Erstellung dieser Arbeit (Februar 2016) nicht bereitgestellt. Im Gegensatz zu den heute üblichen Warehouse- oder ERP-Systemen ist CargoWare® nicht in der Lage dem Nutzer die Möglichkeit zu bieten, seine Datenabfrage frei zu gestalten.

Des Weiteren werden Scanner für die Warenbewegungen benutzt. Die Geräte entsprechen zwar den Anforderungen des EX-Schutzes, sind aber klobig, schwer und ziemlich unhandlich und werden von den Mitarbeitern zumeist eher als störend empfunden. Es ist verwunderlich, dass diese Geräte beschafft wurden, wenn man bedenkt, dass schon lange viel handlichere und leistungsfähigere Systeme auf dem Markt sind.

Auch die Kommunikation zwischen Scannern und CargoWare® ist nicht immer wirklich nachvollziehbar: Theoretisch wird beim Arbeiten mit Scannern bei jeder Aktion des Nutzers ein Zeitstempel im System hinterlegt. Seltsamerweise kann man genau solche Historien aber im CargoWare® nicht abrufen. So kommt es, dass es nicht möglich ist aus dem System abzulesen, wie lange dauern z.B. Kommissionieraufträge, oder wie lange brauchte eine Ladeeinheit von der ersten Scannung bis zum Endlagerplatz. Nicht einmal die Verladezeit für einen LKW kann ausgelesen werden. Hierfür wird eigens eine Access-Datei geführt, die manuell mit den entsprechenden Daten befüllt werden muss.

Da die Hauptauftraggeber mit SAP arbeiten, existieren für die Datenübertragung Schnittstellen für die Systeme. Auch diese haben eigentlich naturgemäß ihre Schwachstellen, die einen reibungslosen Ablauf stören. So kommt es vor, dass z.B. einige Produkte nicht mit den Scannern erfasst werden können. Seltsamerweise ist eine Scannung mit einem gewöhnlichen Smartphone problemlos möglich.

Wie bei den meisten logistischen Dienstleistern üblich versucht man sich möglichst flexibel zu halten um allen Kundenwünschen gerecht zu werden. Man begnügt sich damit auch heute wieder eine Anzahl an Problemen oder Fehlern gelöst zu haben, ohne dabei zu bedenken, dass ähnliche Probleme und Fehler bereits am nächsten Tag wieder auftauchen können.⁵ Dies tritt insbesondere dann zu Tage, wenn Probleme entstehen die nicht durch eine Abteilung allein gelöst werden können, sondern nur in Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. Es herrscht ein ausgeprägtes Inseldenken und fehlende Kommunikation bzw. Informationsaustausch, das eine Problemlösung sehr schwer macht.

Bis hier hin sind all diese Problemfelder nicht überraschend und man findet ähnliche Problematiken nicht nur bei logistischen Dienstleistern auch immer wieder vor.

Die wirklichen Hauptprobleme in der Niederlassung Langelsheim sind tiefgreifender und befinden sich eher unter der Oberfläche und sind daher nur durch beobachten, befragen und zuhören auszumachen.

⁵ Vgl.: K. Furmans (2012), S9.

Die schwerwiegendsten Probleme haben sich erst in den letzten Jahren eingestellt: Zurzeit herrscht bei den Mitarbeitern eine Zwei-Klassen-Gesellschaft. Dies ist bedingt durch das Outsourcing der logistischen Tätigkeiten der Firma Chemetall. Die ehemaligen Mitarbeiter des Logistikbereiches von Chemetall wurden durch Lehnkering übernommen, unter Beibehaltung ihrer Vergütung nach Tarif der IG-Bau und Chemie. Die Bezahlung der anderen Mitarbeiter liegt, auf Grund der Tarife in der Logistikbranche deutlich darunter. Dieses Problemfeld wird sich aber von selber lösen, da die Mitarbeiter mit dem besseren Tarif jetzt nach und nach aus dem Arbeitsleben ausscheiden werden.

Der wohl gravierendste Bruch war 2010. Der damalige Niederlassungsleiter machte sich selbstständig und baute ein Konkurrenzunternehmen auf. Bei seinem Weggang nahm er auch noch einige weitere Mitarbeiter, zum großen Teil logistisches Schlüsselpersonal, mit. Ebenso ging mit ihm auch noch ein Hauptauftraggeber verloren und im weiteren Verlauf noch weitere kleinere Auftraggeber. Seit dem wurde aus einer ehemaligen Vorzeigeniederlassung ein Problem, da dieser Know-How-Verlust bis heute kaum kompensiert werden konnte. Viele dieser Schlüsselfunktionen mussten durch die verbliebenen Mitarbeiter übernommen werden, ohne dass eine ordnungsgemäße Einarbeitung in diesem Bereich erfolgte. Die Niederlassung war, mit kurzen Unterbrechungen, de facto führungslos. Die Folgen waren verheerend. Die Reklamationsquote explodierte förmlich, LKW's wurden erst nach mehreren Stunden Wartezeit abgefertigt bzw. fuhren einfach unverrichteter Dinge wieder ab.

Seit diesem Zeitpunkt erodiert immer mehr die Zusammenarbeit. Bei Problemen werden in erster Linie Schuldige gesucht. Den Problemursachen dagegen wird nicht auf den Grund gegangen oder schlicht ausgesessen. Lösungsorientierte Kommunikation oder Information sucht man vergeblich. Es herrscht eine Arbeitsumfeld, dass geprägt ist durch Misstrauen und Desinteresse.

Die Grundhaltung der meisten Mitarbeiter kann man ohne weiteres mit dem Begriff „innere Kündigung“ beschreiben. Es gibt nur noch sehr wenige, denen die derzeitige Situation missfällt und liebend gerne etwas ändern würden. Aber auch bei diesen Personenkreis sind bereits erste Resignationsanzeichen zu beobachten.

Ähnliche Probleme schienen auch in anderen Niederlassungen zu existieren. Daher wurde vor zwei Jahren durch die Zentrale in Duisburg eine Mitarbeiterbefragung hinsichtlich Zufriedenheit über das Arbeitsumfeld und Führung initiiert. Das Ergebnis liegt bereits seit einem Jahr für die Niederlassung Langelsheim vor. Veröffentlicht oder evaluiert wurde es bis heute nicht. Dies ist den Mitarbeitern bekannt und verstärkt das Misstrauen zusätzlich.

All die genannten Probleme kratzen eigentlich nur an der Oberfläche und dürfen hier in dieser Arbeit aus Gründen der Verschwiegenheitsverpflichtung nicht weiter spezifiziert werden. Aber selbst diese oberflächliche Betrachtung zeigen schon die gewaltigen Herausforderungen, die sich die Niederlassungsleitung und alle Verantwortlichen mit Führungsverantwortung stellen müssen.

Natürlich kann hier vor Ort nicht die Probleme wie z.B. das IT-System gelöst werden, aber für alle anderen wird es höchste Zeit dieser Negativentwicklung energisch entgegenzuwirken. Insbesondere das Misstrauen und die Resignation der Mitarbeiter wird sich auf kurz oder lang zu einer wirklichen Gefahr für die Niederlassung entwickeln. Der Weg von einer inneren Kündigung zu einer richtigen Kündigung ist kurz und das Letzte, was diese Niederlassung gebrauchen kann, ist die Abwanderung weiterer, guter Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter konnten zwar inzwischen die Qualität wieder auf ein gesundes Maß bringen. Die „Pflicht“ wird also wieder erfüllt, die gravierendsten Problemfelder sind aber immer noch existent.

4. Lean Management

Seit über 20 Jahren ist „Lean“ das Thema in der Produktionswirtschaft schlecht hin. Hinter diesem Begriff verstecken sich zahlreiche weitere Begriffe, angefangen mit Lean Production, Lean Development, über Lean Warehousing bis hin zum (Lean) Six Sigma.⁶

Seine historischen Wurzeln hat „Lean“ allerdings bereits bei dem Autobauer Henry Ford mit der Einführung des Fließbandes und des Flussprinzips.

Viele der verwendeten Werkzeuge und Methoden haben ihren Ursprung in der Familie Toyoda, den Begründern des Automobilherstellers Toyota, und dem Vater des Toyota-Produktions-System (TPS) Taiichi Ohno. Alles was in unseren Breitengraden unter den Begriff „Lean“ fällt, basiert auf dem TPS.



Abbildung 4 Grundsätze des TPS (Dahm & Brückner, 2014)

Der Begriff „Lean“ wurde geprägt durch James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos mit ihren Projektleitern John F. Krafcik und John P. MacDuffie, die im Rahmen eines Forschungsprojektes des MIT (Massachusetts Institute of Technology) die Produktionssysteme der westlichen und asiatischen Autohersteller untersucht haben. Die hierdurch aufgezeigten gravierenden Unterschiede veränderten die Sichtweise der gesamten Autoindustrie.⁷

⁶ Vgl. J.Gottschalk (2014), S.11.

⁷ Vgl.: J.Womack (1992), S.17 f.

Lean Management ist daher eigentlich nur das Dach, unter dem die verschiedensten Ideen zusammengeführt sind. Aber gerade dies zeigt seinen wahren Ursprung und die Stärke dieser Philosophie.⁸

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist die Einführung eines Lean-Systems ein Weg voller Hindernisse und vermutlich der steinigste, den ein Unternehmen gehen kann. Die Ganzheitlichkeit und Philosophie des Lean Management ist so dermaßen komplex, dass sich insbesondere westliche Unternehmen damit schwer tun. Literaturen, Vorträge, Foren und Lehrgänge zu diesem Bereich gibt es massenhaft. Das Problem liegt aber in der Umsetzung. Natürlich kann man jede Menge Bücher und Fachzeitschriften über eine erfolgreiche Einführung finden und sich daran orientieren, um sie dann für die eigene Unternehmung zu verwenden. Was man aber nahezu gar nicht findet, sind Veröffentlichungen über gescheiterte Lean-Initiativen. Dabei ist gerade die Kenntnisk Gewinnung aus Fehlern ein Grundpfeiler des Lean-Managements. Denn ein Begriff zieht sich durch die gesamte Lean-Systematik: Kaizen- Das Streben nach Perfektion!

4.1 Grundlagen für die Einführung einer Lean-Initiative

Ein Lean Management in ein Unternehmen zu etablieren ist genauso schwierig wie jede andere Art der Veränderung.

Während der Recherche zu dieser Arbeit wurden viele Bücher zu dem Thema gesichtet. Das Ergebnis ist aber eher ernüchternd. Die meisten Bücher beschäftigen sich ausschließlich mit den Methoden, Werkzeugen und beleuchten ein wenig die dahinter stehende Philosophie. Sehr häufig wird dabei suggeriert, dass Lean Management nur eine Sammlung von Instrumenten ist, um Abläufe effizient zu gestalten. Dies geht aber völlig an dem Zweck der Instrumente und am Konzept vorbei.⁹ Konkrete Lösungsansätze für eine Einführung bieten die wenigsten. Also fangen wir doch gleich hier an und beschreiten den Lean-Weg und suchen uns Senseis (japanisches Wort für Lehrer bzw. Meister).

⁸ Vgl. P.Gorecki (2014), S.3 f.

⁹ Vgl.: J.Liker (2008), S.67.

Hier sind insbesondere die Werke von Jeffrey K. Liker und natürlich James P. Womack empfehlenswert. Wer noch tiefer gehen will, geht direkt an die Quelle und greift auf die Werke von Taiichi Ohno zurück. Aber warum?

Jeffrey Liker erforscht seit über 20 Jahren das Toyota-Produktions-System, darunter viele Jahre direkt in Japan. James Womack hat auf Grund seiner Forschung den Begriff „Lean“ erst geprägt. Taiichi Ohno ist nun mal der Vater des TPS. Deren Werke basieren auf realen Gegebenheiten, sowohl aus der westlichen, wie auch aus der asiatischen Hemisphäre. Sie beschreiben auch gescheiterte Lean-Projekte und ihren eigenen Erkenntnissen als Berater in diesem Bereich.

All diese genannten Personen haben aber eines gemeinsam: Ihre Werke beziehen sich viel stärker auf die sogenannten „nicht sichtbaren Elemente“ des Lean Managements. Aber gerade die Missachtung dieser Elemente und dem verbreiteten Glauben, dass einzig und allein die Nutzung von Lean-Werkzeugen zum Erfolg führen, sorgen leider dafür, dass sehr häufig Lean-Initiativen in Unternehmen scheitern. Gerade dieses Unverständnis hat bis heute dafür gesorgt, dass Lean Management nur in Verbindung mit Kostensenkung und Personalabbau gebracht wird. Wenn man also „Lean“ werden will, ist es eine Sache Methoden anzuwenden, eine ganz andere ist es diese auch zu leben.¹⁰

Bei der Einführung eines Lean Managements geht es um sehr tiefgreifende Veränderung. Dies bezieht sich nicht nur auf die Organisation sondern auch auf das kulturelle Selbstverständnis. Bildlich gesprochen will man aus einer leblosen, starren Organisation einen lebendigen, lernenden Organismus formen.

John P. Kotter hat einen Acht-Stufen-Prozess für große Veränderungen in Unternehmen entwickelt¹¹. Dieser ist auch hier, um spezifische Aspekte des Lean Managements ergänzt, anwendbar¹²:

¹⁰ Vgl.: M. Dahm (2014), S. 23.

¹¹ Vgl. J.P. Kotter (1997), S. 55 ff.

¹² Vgl. P. Gorecki (2014), S. 303 ff.

Stufe 1: Schaffung eines Bewusstseins für Veränderung

Es ist ein Irrglaube, dass Menschen nur in einer Notsituation zu Veränderungen bereit sind. Für gewöhnlich bewegen sich Mitarbeiter und Manager im Tagesgeschäft und in einer Welt, die von einer Art Selbstzufriedenheit geprägt ist. Zwar besteht die Vorstellung, dass Änderungen nötig sind, aber wenn das eigene Umfeld als stabil erachtet wird, werden äußere Entwicklungseinflüsse häufig ausgeklammert.

Dies wird bereits deutlich bei den meisten internen Firmenzeitschriften. Für gewöhnlich werden dort Erfolge aufgezeigt, zukünftige Projekte vorgestellt oder langjährige Mitarbeiter belobigt. Die Notwendigkeit für Veränderungen hingegen werden eher selten angesprochen, sei es um Mitarbeiter nicht zu demotivieren oder zu vermeiden, dass Kunden einen schlechten Eindruck bekommen. Allerdings kann aus so einer Kultur heraus, keine umfassende Veränderung vorgenommen werden. Es ist daher unumgänglich das Bewusstsein für Veränderungen auch durch drastische Maßnahmen zu erzeugen.¹³

In nahezu allen Lehrbüchern oder Seminaren über Lean Management gibt es das Bild des Bootes auf einem See. Unterhalb seines Kiels befinden sich jede Menge scharfkantiger Steine. Da der Wasserstand aber hoch genug ist, sind diese Felsen für das Boot nicht gefährlich. Wenn der Wasserstand allerdings geringer wird, kommen die Felsen an die Oberfläche und spätestens jetzt muss man sich mit diesen auseinandersetzen, allerdings ist es dann schon fast zu spät.

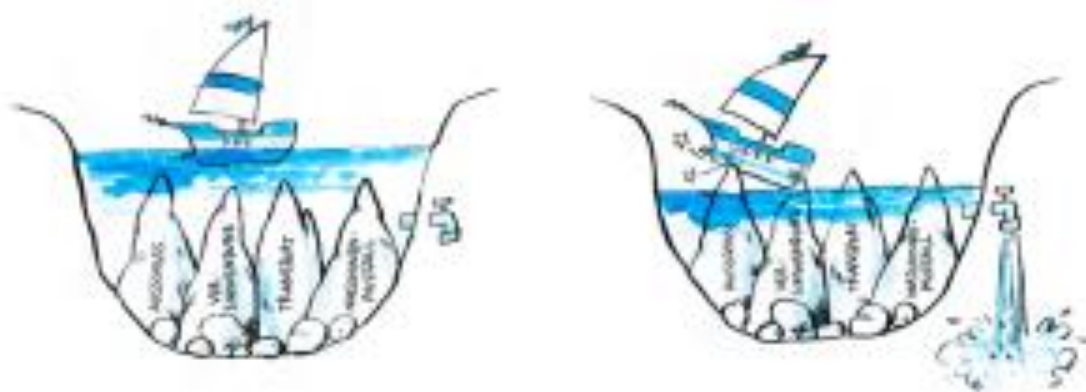


Abbildung 5 Lean Management Bildnis

¹³ Vgl.: J.P.Kotter (1997), S. 44.

Das bedeutet, Probleme müssen sichtbar gemacht werden. Schonungslos, auch wenn sich diese eventuell noch unter Wasser befinden.

Stufe 2: Formierung einer Führungsgruppe, welche die Veränderung leitet

Lean Management lebt von der Team-Arbeit. Ein Einzelner kann den Veränderungsprozess für eine Lean-Initiative nicht bewerkstelligen. Nicht einmal, wenn diese Person der CEO persönlich ist.

Die Bildung einer Führungsgruppe ist die logische Konsequenz. Die Zusammenstellung dieser Gruppe ist für den Erfolg, bzw. den Misserfolg entscheidend. Mit zunehmenden Grad der Lean-Management-Implementierung wird aus dieser Gruppe die gesamte Unternehmensbelegschaft.

Für die Zusammenstellung einer solchen Gruppe können folgende Kriterien herangezogen werden:¹⁴

- Alle Schlüsselpersonen aus der Führungshierarchie sind in die Gruppe aufzunehmen, um Blockaden von Entscheidungen und Maßnahmen zu verhindern.
- Die Kenntnisse der Philosophie und der Werkzeuge und Methoden sind gerade im Lean-Management von entscheidender Bedeutung. Lean-Management-Wissen sollte daher angemessen in der Gruppe vertreten sein.
- Ein Großteil der Gruppe muss von den Mitarbeitern als „glaubwürdig“ erachtet werden. Ansonsten werden Entscheidungen und Aussagen des Führungsteams nicht ernst genommen.
- Führungskräfte haben die Fähigkeit eine Richtung für zukünftige Entwicklungen vorzugeben. Ebenso sind sie in der Lage Mitarbeiter auf Ziele und Visionen auszurichten, anzuspornen und zu motivieren. Führungskräfte sollten deshalb ausreichend in der Gruppe vertreten sein.

Für gewöhnlich wird am Anfang nur ein kleiner Teil des Teams der Initiative vorbehaltlos gegenüberstehen und diese nachhaltig unterstützen. Die Skeptiker der Veränderung müssen erst noch von der Notwendigkeit und dem Nutzen einer Lean-Management-Initiative überzeugt werden.

¹⁴ Vgl.: J.P.Kotter (1997), S. 57.

Stufe 3: Entwicklung einer Vision und Strategie

Die Vision beschreibt den Idealzustand, der in ferner Zukunft liegt. Im Lean-Management dient diese Vision als Kompass für die Mitarbeiter.

Die Strategie ist die Festlegung von Zielzuständen der Prozesse eines Unternehmens, die auf Basis der bestehenden Fähigkeiten als machbar erscheinen und auf dem Weg vom Ist-Zustand zur Vision liegen.

Stufe 4: Kommunikation der Vision und Strategie

Es ist unabdingbar, dass jeder Mitarbeiter die Vision kennt und versteht. Hierzu sollte die Vision einfach, mit wenigen Worten und frei von Fachausdrücken formuliert sein.

Für die Verbreitung sollten alle Möglichkeiten der Kommunikation ausgeschöpft werden: Firmenzeitschrift, Intranet, Betriebsversammlungen, Initiativveranstaltungen, etc. Die Botschaft darf auch nicht nur einmalig erfolgen. Sie muss wieder und wieder übermittelt werden.

Eine nicht unerhebliche Aufgabe hierbei fällt den Führungskräften zu. Sie haben absolute Vorbildfunktion. Wenn Führungskräfte die Vision nicht vorleben, geht jegliche Durchschlagskraft verloren und der Lean-Management-Initiative steht einer Bestattung ersten Grades bevor.

Stufe 5: Mitarbeiter zur Umsetzung befähigen

Gehen wir davon aus, dass alle Mitarbeiter die Vision verstanden haben und Willens sind die Veränderung anzugehen. Gerade zu Beginn gilt es Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die den Veränderungsprozess aufhalten können:

- **Die Mitarbeiter verfügen nicht über die notwendigen Fähigkeiten**

Ein Unternehmen, das Lean- Management betreiben will, rückt seine Mitarbeiter in den Fokus. Von ihnen gehen die Veränderungsprozesse aus. Hierfür wäre es ratsam, die Mitarbeiter für die Thematik mittels Schulung zu sensibilisieren und die wesentlichen Prinzipien zu vermitteln. Die weitere Qualifizierung findet am Arbeitsplatz statt.

- **Organisatorische Hürden**

In einem Unternehmen mit funktionaler Organisation erfolgt Optimierung innerhalb der Abteilungsgrenzen. Für die aber angestrebte ganzheitliche Optimierung müssen alle nicht mehr erwünschten Zäune zwischen den Abteilungen und Funktionen beseitigt werden.

- **Personalführung und Controlling**

Gerade diese Bereiche müssen sich der Philosophie des Lean-Managements anpassen.

Da der Vorgesetzte nicht mehr anweist und kontrolliert, sondern als Coach fungiert, um die Problemlösungsfähigkeiten der Mitarbeiter zu entwickeln, sind ganz andere Qualifikationen notwendig. Bei der Personalauswahl und der Entwicklung von Führungskräften ist dies zu berücksichtigen. Diese Personen sollten insbesondere folgende Eigenschaften aufweisen:

- Fokussierung auf das langfristige Ziel.
- Keinerlei Abweichung vom Kern des Lean-Weges. Aktives und für alle sichtbares Vorleben der Prinzipien.
- Gemba und Genchi Genbutsu: Man sollte sich nicht davor scheuen die Hände schmutzig zu machen. Man geht regelmäßig an den Ort, an dem die wertschöpfende Tätigkeit ausgeführt wird und verschafft sich selber ein Bild der Lage.
- Probleme sind Chancen, die Mitarbeiter zu schulen und weiterzuentwickeln.

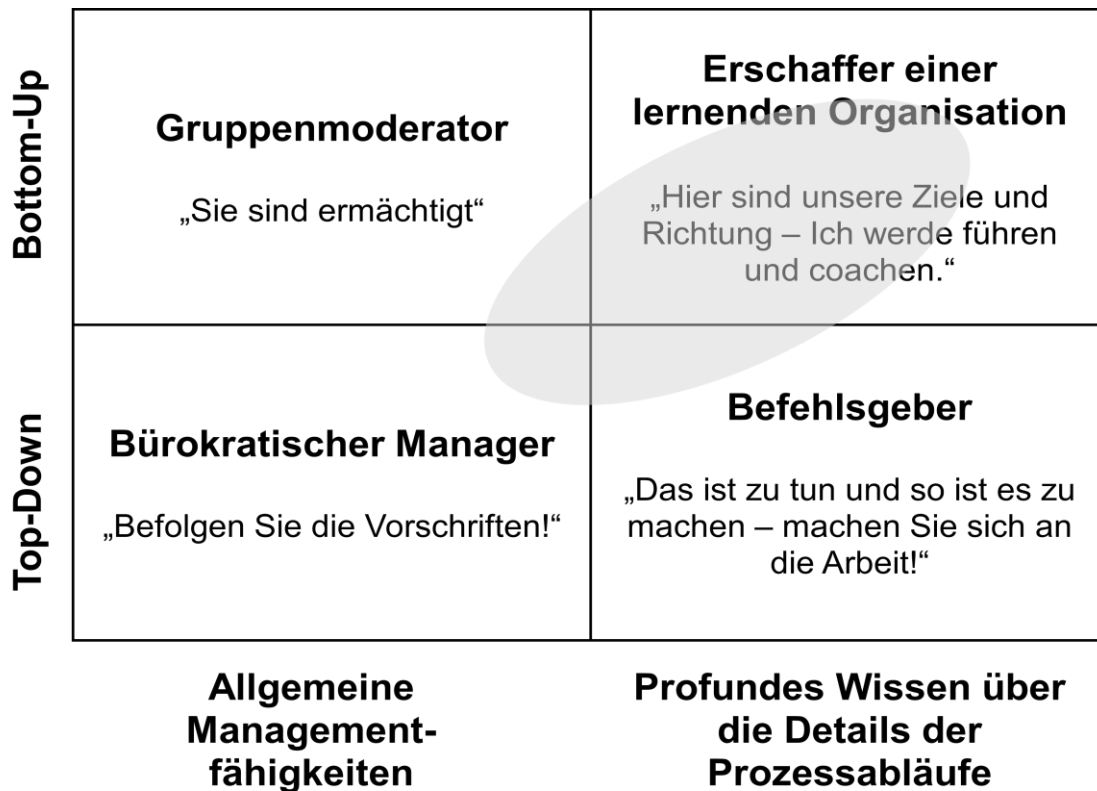


Abbildung 6 Führungskräftemodell¹⁵

Auch das Controlling wird sich den neuen Gegebenheiten anpassen müssen. Für gewöhnlich findet ein Management by Objectives statt, also ergebnisorientiert. Dies widerspricht aber dem Gedanken des Lean-Managements. Hier geht es um Lösungsorientierung, also Hindernisse auf dem Weg zum Ziel zu beseitigen.

Die Messung der Ergebnisgrößen dienen einzig und allein dem Monitoring und dürfen unter keinen Umständen als Anreizsysteme für Führungskräfte verwendet werden.

Sollten diese Änderungen nicht durchgeführt werden, wird auch hier nur das Ergebnis sein: Bestattung ersten Grades!

¹⁵ Vgl. J. Liker (2008), S. 261.

- **Verhinderung durch Vorgesetzte**

Wie bereits dargestellt, sind Vorgesetzte notwendig um Mitarbeiter zu coachen und deren Problemlösungsfähigkeiten zu entwickeln. Dies bedeutet aber auch, dass ein Vorgesetzter, der seine Einstellung nicht den neuen Gegebenheiten anpasst, ein erhebliches Problem für den Erfolg darstellt.

Für dieses Problem gibt es eigentlich nur zwei Möglichkeiten. Entweder man schafft es den Vorgesetzten durch Training und Qualifizierung dazu zu bringen, oder man trennt sich von dieser Person.

Eine Sache sollte bis hier hin klar geworden sein: Lean-Management bedeutet nicht „kein Management“. Es gilt der Grundsatz: „Zwei Schritte vor und einen zurück ist o.k. Kein Schritt vorwärts ist nicht o.k.“ (Womack & Jones, Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking), 1997)

Stufe 6: Kurzfristige Erfolge erreichen

Um Skeptiker zu überzeugen und Bremsern den Wind aus den Segeln zu nehmen, sollten in einer definierten Zeitspanne erste Erfolge präsentiert werden.

Um die Leistungsfähigkeit von Lean-Management zu demonstrieren ist es vorteilhaft, dies anhand eines Pilot-Kaizen-Projektes zu demonstrieren.

Dieses Pilotprojekt sollte sich auf einen Prozess beziehen, der weniger komplex und damit für den ersten Anlauf handhabbar ist. Man kann z.B. anhand einer Wertstromanalyse den Wert aus Sicht des Kunden identifizieren und die Verschwendungen herausfiltern. Auf dieser Basis lassen sich erste Kaizen-Aktivitäten definieren. Aber bitte nicht alle Verbesserungsmaßnahmen gleichzeitig starten. Es muss der Flow zum Kunden gewahrt bleiben. Besser eine Aktivität durchführen, anschließend bewerten und dann die nächste Kaizen-Aktivität starten.

Die Erfolge die sich gewöhnlich erreichen lassen, haben genug Potential um Gegner von der Initiative zu überzeugen.

Solche kurzfristigen Erfolge haben eine vitalisierende Wirkung. Lean-Management-Initiativen müssen mit genau diesem Ziel starten. Die Unternehmensführung sollte sich aber von Beginn an klar machen, dass eine Übertragung der Erfolge auf andere Bereiche mit Vorsicht zu behandeln sind. Ansonsten bringt man die Lean-Management-Initiative in Misskredit und bringt sie zum Scheitern.

Stufe 7: Konsolidierung der Erfolge und weiteres Vorantreiben

Um wahrhaft Kaizen zu betreiben, darf nach den ersten Erfolgen unter keinen Umständen nachgelassen werden. Es ist unabdingbar mit der gleichen Energie fortzufahren, um zu verhindern, dass sich alte Verhaltensmuster wieder etablieren und das vorher gewonnene Terrain verloren geht. Denn Widerstände und Verzögerungsaktivitäten werden immer wieder auftauchen. Kaizen ist eine Aufgabe, die nie aufhört.

Nachdem der erste Pilot-Kaizen erfolgt ist, muss die Veränderung auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet werden. Die Mitglieder dieses ersten Kaizen dienen dabei als Multiplikatoren der Philosophie, des Wissens und der Erfahrung.

Ab diesem Moment wird die Führungsgruppe nicht mehr in der Lage sein allein den Veränderungsprozess zu steuern, da nun gleichzeitig mehrere Kaizen-Aktivitäten angestoßen werden. Es wird erforderlich sein, die Verantwortung für die Projekte auf die unteren Führungsebenen abzugeben und ein Steuerungssystem zu etablieren.

Auch hierbei wird es zu Widerständen kommen, da gerade mittlere Managementebenen Machtverlust und reduziertes Ansehen befürchten. Hier ist es Aufgabe der Führungsgruppe die Verlagerung der Verantwortung auf die untere Ebene zu steuern und mit allen Mitteln durchzusetzen.

Stufe 8: Verankerung der Lean-Philosophie

Der letzte Schritt, die Verankerung der Lean-Kultur, ist der schwierigste Part. Hier sollte man zu folgender Erkenntnis gelangt sein: Das Verständnis des Nutzens von Kaizen und die Tatsache, dass Lean Management keine Werkzeugsammlung ist, sondern eine Philosophie.

Wurden die Schritte eins bis sieben erfolgreich gemeistert haben die Mitarbeiter ein Lern- und Erkenntnisprozess durchlaufen, der die Veränderung der Unternehmenskultur erleichtert.

Erst wenn verinnerlicht wurde, dass Fehler nicht zur Suche nach dem Schuldigen führen, sondern als willkommener Anlass für die Verbesserung gesehen wird, ist man dem Ziel nähergekommen: Die Erkenntnis, dass Lean-Management ein Gewinn sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen ist.

Erst wenn verantwortliche Personen nicht mehr Probleme unter den Teppich kehren, weil sie Nachteile für ihre Karriere fürchten, sondern mit Hilfe von Methoden und Werkzeugen diese analysieren und dauerhaft lösen, erst dann gelangt man zu einer inneren Einstellung die man als Lean-Kultur bezeichnen kann.

4.2 Besonderheiten des Lean-Management in einem Lagerumfeld

Wie bereits erarbeitet entspringt das Lean-Management dem Toyota-Produktionssystem und hat auch seine weitere Entwicklung im Produktionsumfeld.

Gerade in Hinsicht auf das Anwenden von Methoden (s. Kapitel 5) und bisher bewährten Erfolgsmustern sollte beachtet werden, in welchem Umfeld diese auch hilfreich waren. Um die Vorteile auf das Lagerumfeld zu übertragen sollten folgende wesentliche Unterschiede zum Produktionsumfeld bedacht werden¹⁶:

Unterschiede in der Zielsetzung

In Lägern liegt die Zielsetzung in der Transformation von Zeit und Ort eines Produktes und nicht in der Wertsteigerung von Rohmaterialien durch Veränderung hinsichtlich Form, Zusammensetzung oder Beschaffenheit. Gerade bei der Identifikation von nicht wertschöpfenden Prozessen ist dies von entscheidender Bedeutung.

Desweiteren sind die einzelnen Arbeitsinhalte eines Mitarbeiters in der Produktion stärker standardisiert als im Lagerumfeld. Die einzelnen Arbeitsinhalte in der Produktion werden aufeinander abgestimmt, damit der Gesamtprozess fließend verläuft.

¹⁶ Vgl.: P.Dehdari, et al in K.Furmans (2012), S. 16f.

Unterschiede in der Erwartungshaltung gegenüber der Ausbringungsleistung

Bedingt durch die oben erwähnte Abstimmung der einzelnen Arbeitsschritte findet man im Produktionsumfeld kleinere und geringere Schwankungen im Arbeitszyklus vor. Wenn z.B. eine Maschine eine Taktung von x-Teilen je Zeiteinheit hat und diese Menge nicht erreicht wird, liegt eine Störung des Produktionsprozesses vor.

Im Lagerumfeld findet man solche Harmonisierungen und Standardisierung eher selten vor. Dadurch kommt es zu stärkeren schwankenden und längeren Zykluszeiten. Eine Abweichung wird daher sehr oft hingenommen ohne sie zu hinterfragen.

Unterschiede in der Bestellosgröße

Eine weitere Ursache von Schwankungen im Arbeitszyklus liegt in der Bestellosgröße. Selten bestellen mehrere Kunden genau dieselben Produkte. In der Produktion wird um Kapazitätsverluste, z. B. durch Umrüstvorgänge, zu vermeiden eine höhere Losgröße gewählt. Dadurch steigt auch der Anteil an sich wiederholenden Tätigkeiten. Dies ist in Lägern nicht der Fall.

Unterschiede in der physischen Anordnung

Wenn man sich mal eine Produktionsstraße vor Augen führt, sieht man den Unterschied. Die Anordnung der Mitarbeiter orientiert sich an der Anordnung der Maschinen. Die einzelnen Arbeitsschritte sind wie auf einer Perlenkette aufgeschnürt.

Im Lagerumfeld hingegen sind die Mitarbeiter in der Fläche verteilt und nicht fixiert. Die dadurch stärkere Bewegungskomplexität verursacht wiederum schwankende und längere Arbeitszyklen.

Unterschiede in der Führung

Diese Unterschiede in der physischen Anordnung führen zu einer besonderen Herausforderung der Führungskultur im Sinne des Lean-Managements. Der Unterschied zum Produktionsumfeld ist gravierend.

Während z.B. ein Produktionsleiter nur an der Linie stehen muss um die Mitarbeiter im Blick zu haben und sich einen Überblick zu schaffen, ist dies dem Lagerlogistiker verwehrt.

Seine Mitarbeiter verteilen sich zumeist auf mehrere tausend Quadratmeter und sind ständig in Bewegung und befinden sich, im Gegensatz zum Produktionsumfeld, über den Arbeitstag hinweg eher selten in einem Verantwortungsbereich. Dies erschwert natürlich die Führung in einem Lagerumfeld. Daher müssen einfache Methoden entwickelt werden, um dieser Problematik zu begegnen.

Unterschiede in den Komplexitäten

Ein Unterschied hinsichtlich der Komplexität findet sich nicht nur in der Bewegung, sondern auch in den Problemen. Das Produktionsumfeld hat, bedingt durch seine oben beschriebene Zielsetzung, technisch komplexere Probleme, die auch eine anspruchsvollere Problemlösung benötigen. Die Problemlösungskompetenz ist daher in der Produktion wesentlich ausgeprägter.

Hilfsmittel für Problemlösungsprozesse werden dort stärker benutzt als im Lagerumfeld. Auch eine Teambildung um Probleme wirklich auf den Grund zu gehen, kommt in der Logistik eher selten vor.

4.3 Sachstand bei IMPERIAL

Die strategische Führung von IMPERIAL in Duisburg hat umfassende und ambitionierte Strategiepapiere hinsichtlich allgemeiner Unternehmensziele Führungskultur und Operational Excellence entwickelt.

Der Bereich Lean läuft unter den Namen „IMPERIAL Lean-Excellence“. Seit April 2015 wird die Lean-Initiative stetig vorangetrieben und entwickelt. Es wurden vier Strategiesäulen aufgestellt, die die Vision des Unternehmens erläutern.



Abbildung 7 Strategiesäulen IMPERIAL

Bereits hier erfolgt ein Brückenschlag zur Lean-Initiative.

Wenn man bedenkt, dass die Lean-Initiative erst seit April 2015 forciert wird, ist die Zentrale in Duisburg schon sehr gut vorangekommen. Hauptinitiator ist der CEO der IMPERIAL Logistics International Herr Taucke. Er hat die Startzündung gegeben und durch Workshops angetrieben. Es wurden neue Führungsleitlinien („Hand in Hand 2.0“) erstellt und das Top-Management wurde auf den Lean-Weg eingeschworen. Das vorliegende Dokument der Lean-Excellence-Initiative (s. Anhang B) kann man definitiv als schon sehr ausgereift bezeichnen.

Dieses Dokument beinhaltet die Vision und Hintergründe, beschreibt die Anwendung von Lean-Excellence-Management in der Logistik, stellt die Lean-Excellence Werkzeuge vor, zeigt das weitere Vorgehen anhand einer Roadmap auf und verweist auf die vorhandenen Dokumente.

Das gesamte Dokument ist einfach und klar strukturiert und vermeidet unnötige Fachbegriffe.

Ein weiterer großer Vorteil besteht aus der Abteilung Prozess-Management in Duisburg. Die dort tätigen Prozessmanager kommen aus den verschiedenen Bereichen der IMPERIAL.

Dies sorgt einerseits für das nötige Prozesswissen für die einzelnen Sparten, andererseits steckt durch die verschiedenen Probleme der einzelnen Sparten und deren Lösungsansätze eine hohe Innovationskraft in dieser Abteilung. Die Abteilung sieht sich nur als Berater, die auf Wunsch auch in die Niederlassungen reist. Eine direkte Einmischung in die Prozesse vor Ort findet nicht statt.

Es wurden auch bereits zwei Niederlassungen aus dem Automotive-Bereich als Pilotprojekt für das Lean-Management erkoren und ausgerollt. An den Standorten Herten und Dortmund wurde die Lean-Initiative unterschiedlich eingeführt. In Herten Top-Down und in Dortmund Bottom-Up. Beide Standorte können bereits erste Erfolge verbuchen. Der Standort Dortmund ist dabei weiter fortgeschritten als Herten. Und auch hier gleich der Lean-Gedanke: Das ist kein Versagen des Standortes Herten, des Projektverantwortlichen, oder der Art und Weise der Einführung. Auch hier gilt es die Fehler als Erkenntnisgewinn zu betrachten, daraus zu lernen und es dann zu verbessern. Nicht mehr und nicht weniger.

Besonders treibende Kraft als Person wäre hier der Leiter des Bereichs Operational Excellence und derzeitige COO der Business Unit Chemical Logistics, Herr Bosch, zu nennen. Er besucht die verschiedenen Niederlassungen um sich selbst ein Bild zu machen und war auch gerade bei den Pilotstandorten persönlich präsent und aktiv.

Es lässt sich also festhalten, dass die ersten Schritte seitens der Führung in Duisburg getan sind und auch weiter vorangetrieben werden.

Ebenso ist anzumerken, dass die obere Führung in Duisburg anscheinend sehr versiert im Bereich des Change Managements ist. Für gewöhnlich bringt eine Übernahme Unruhe in die Belegschaft der übernommenen Firma. Dies war aber in Langelsheim überhaupt nicht zu beobachten. Führt man diese Form des Change Managements auch bei der Lean Initiative fort, steht einer erfolgreichen Umsetzung grundsätzlich nichts im Wege.

5. Methoden und Werkzeuge des Lean Management

In der Praxis bedient man sich eines umfangreichen Werkzeugkastens für die Umsetzung der Lean Leitprinzipien. Diese Werkzeuge sind der sogenannte „sichtbare“ Teil des Lean-Managements. Hier sollte man sich wieder in Erinnerung rufen, dass Lean Management als ein System verstanden wird, welches die gesamte Unternehmenskultur durchdringt.¹⁷ Die Anwendung der einzelnen Methoden ist aber keine „schlanke Philosophie“ im Sinne des Lean Management.¹⁸

Wie im Kapitel 4 erörtert, haben sich die Methoden und Werkzeuge aus dem TPS, also dem Produktionsumfeld, entwickelt. Dies führt allerdings dazu, dass einige dieser Methoden und Werkzeugen gar nicht bei einem logistischen Dienstleister angewandt werden können, einige müssen erst angepasst werden, aber die Meisten sind problemlos übertragbar.

Der Verband Deutscher Ingenieure hat in seiner VDI Richtlinie 2870 Methoden und Werkzeuge zur praktischen Umsetzung ganzheitlicher Produktionssysteme zusammengetragen.¹⁹

Abbildung 8 zeigt übersichtlich die Methoden und bringt sie in Bezug zu dem Lean Management in Lägern:²⁰

¹⁷ Vgl. D. Spee (2012), S. 23.

¹⁸ Vgl. J. Liker (2008), S.35.

¹⁹ Vgl. VDI2870 (2013), Blatt 2f.

²⁰ Vgl.: D. Spee (2012), S. 56.

Gestaltungsprinzip	Methode	Bezug zum Lean Management in Lagern
Standardisierung	5S	○
	Prozessstandardisierung	○
Null-Fehler-Prinzip	5 W	○
	8-D Report	○
	A3-Methode	○
	Autonomation	⊗
	Ishikawa-Diagramm	○
	Kurze Regelkreise	○
	Poka Yoke	⌋
	Six Sigma	○
	Statistische Prozessregelung	○
	Werkerselbstkontrolle	○
Visuelles Management	Andon	○
	Shopfloor Management	○
Kontinuierlicher-Verbesserungs-Prozess	Audit	○
	Benchmarking	○
	Cardboard Engineering	○
	Ideenmanagement	○
	PDCA	○
Mitarbeiterorientierung und Führung	Hancho	○
	Zielmanagement	○
Fließprinzip	First In First Out	⌋
	One Piece Flow	⌋
	Schnellrüsten	⊗
	Wertstromplanung	○
	U-layout	⌋
Pull-Prinzip	Just-in-time / Just-in-sequence	⊗
	Kanban	⌋
	Milkrun	⌋
	Nivellierung	⌋
	Supermarkt	⌋
Vermeidung von Verschwendung	Chaku-Chaku	⌋
	Low Cost Automation	○
	Total Productive Maintenance	○
	Verschwendungsbewertung	○
Zeichenerklärung		
○ uneingeschränkt anwendbar		
⌋ anwendbar nach Anpassung		
⊗ nicht anwendbar		

Abbildung 8 Relevanz des Einsatzes der Methoden in Lagern

5.1 Ausgewählte Methoden und Werkzeuge

Eine Beschreibung aller oben erwähnten Methoden und Werkzeuge wäre viel zu umfangreich, selbst wenn man die nicht anwendbaren Methoden ignoriert. Daher wird sich hier nur auf die gängigsten und verbreitetsten Methoden konzentriert, die man auch für gewöhnlich in der Praxis antrifft. Ebenso wie im vierten Kapitel liegt auch hier der Schwerpunkt nicht in der Frage der Anwendung sondern im Verständnis der Ziele dieser Methoden und Werkzeuge:

Gemba, Genchi Genbutsu und der Muda-Walk

Dies sind eigentlich die banalsten Methoden des Lean Management und doch bilden sie ohne Zweifel die Basis des Lean-Gedanken:

Gehe an den Ort des Geschehens (Gemba), achte auf die realen Dinge (Genbutsu), suche nach Verlusten / Verschwendung (Muda) und mache Kaizen!

Und damit ist nicht nur die Person gemeint, die den Prozess durchführt. Damit sind vorwiegend die Führungskräfte gemeint. Und so banal wie es klingt, so schwierig ist es doch in der Durchführung, da man erst mal lernen muss „zu sehen“. Des Weiteren gilt der Grundsatz, dass bei Entdeckung eines Problems oder Verschwendung niemand bestraft wird. Das Entdecken und Beseitigen der Problemursache ist das einzige Ziel²¹.

5 S / 5 A

In der Regel versteht man hierunter einen ordentlichen und aufgeräumten Arbeitsplatz. Ein Gedanke, mit dem sich Führungskräfte schnell begeistern können und keine große Überzeugungsarbeit benötigt. Aber diese Zielrichtung wäre auch wieder im Sinne des Lean-Managements nicht richtig verstanden. Der eigentliche Gedanke hinter 5 S geht tiefer: Es ist ein Grundbaustein des Lean-Managements und hat das Ziel Verschwendungen auf Arbeitsebene durch Standardisierung zu eliminieren. Hinter den 5 S verbergen sich japanische Begriffe.

²¹ Vgl. P. Dickmann (2015), S.25.

Durch die deutsche Übersetzung findet man in der Fachliteratur auch den Begriff 5A²²:

- Seiri (Aussortieren)

Trennung von Notwendigen und nicht Notwendigen. Alles was nicht benötigt wird, wird vom Arbeitsplatz entfernt. Nur das benötigte Handwerkzeug wird bereitgelegt. Der Arbeitsplatz bleibt dadurch übersichtlich und es wird keine Zeit mit der Suche nach dem benötigten Material verschwendet.

- Seiton (Aufräumen)

Die benötigten Materialien und Werkzeuge werden ergonomisch und griffbereit angeordnet. Mit Hilfe von Kennzeichnungen wird die Anordnung und Aufbewahrung kenntlich gemacht. Eine Suche nach Werkzeugen oder Materialien entfällt, fehlende Hilfsmittel können jederzeit identifiziert und ggf. ersetzt werden.

- Seiso (Arbeitsplatz sauber halten)

Sauberkeit am Arbeitsplatz ist keine Frage der Ästhetik, sondern eine Frage der Qualität und Effizienz. Der Arbeitsplatz wird übersichtlicher und Fehler werden besser erkannt.

- Seiketsu (Anordnung zur Regel machen – Standards)

Seiri, Seiton und Seiso werden als Standards für die Durchführung von Prozessen festgelegt. Dies führt zur Klarheit über Abläufe von Tätigkeiten. Neue Mitarbeiter können dadurch besser trainiert und die Einarbeitungszeit dadurch verkürzt werden.

Hier stößt man auch gleich auf einen anderen, gravierenden Unterschied der klassischen Sicht im Vergleich zur Lean-Management-Sicht: Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern. In unseren Breitengraden wird die Idee von Standards oft falsch verstanden. Das Bestreben Mitarbeiter schneller einzuarbeiten ist eine falsche Sichtweise und führt zu Verschwendungen.

²² Vgl. P. Gorecki (2014), S. 116f.

Bei uns ist es üblich den neuen Mitarbeiter an den Arbeitsplatz zu bringen, ihn kurz einzuweisen und danach die Arbeit machen zu lassen. Bei Fragen kann in vorhandenen Dokumenten über die Standards mehr erfahren.

Im Lean-Management wird der Mitarbeiter so lange trainiert, bis er in der Lage ist ohne Unterlagen die Standards einzuhalten. Erst dann wird er alleine im Prozess eingesetzt. Für den Vorgesetzten im Lean-Management ist dies von großer Bedeutung, da er nur so in der Lage ist in seiner Managementroutine die Einhaltung der Standards zu überprüfen und ggf. zu coachen oder Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

- Shitsuke (Alle Vorgaben einhalten und ständig verbessern)

Die Mitarbeiter müssen zur Einhaltung von Vorgaben und Arbeitsanweisungen motiviert werden. Der Standard wird hierfür im IST-Zustand mit Hilfe von Kennzahlen belegt, um Abweichungen zu visualisieren. Dadurch kann der Kontinuierliche Verbesserungsprozess initiiert werden.

Die 5S-Aktion ist immer eine gute Ausgangsbasis um alte Tugenden wie Ordnung Sauberkeit und Selbstdisziplin wieder zu aktivieren²³.

5W-Methode

Die 5W-Methode ist auch ein integraler Bestandteil des Lean-Managements. Kern dieser Methode ist das Hinterfragen eines Problems. Sehr häufig neigt man dazu Probleme sofort und auf Basis von sichtbaren Umständen zu lösen in dem man teils komplexe statistische Analyseinstrumente verwendet. Dabei braucht man aber zur Lösung der meisten Probleme diese Instrumente gar nicht, sondern ein ganzheitliches, akribisches Vorgehen. Ziel ist es sich nicht immer wieder mit den gleichen Problemen beschäftigen zu müssen, was aus Lean-Sicht eine Verschwendung darstellt.²⁴

Um Probleme ein für alle Mal aus der Welt zu schaffen, muss die Grundursache identifiziert werden. Durch systematische Fragen kann mit Hilfe dieser Technik der wahre und oft verborgene Grund des Problems ermittelt werden.

²³ Vgl.: P. Dickmann (2015), S. 27.

²⁴ Vgl.: J. Liker (2008), S. 352 und P. Gorecki (2014), S. 100.

Dies bedeutet, dass sich der Fragende nicht mit der ersten und zweiten Antwort zufrieden gibt sondern regelrecht penetrant immer wieder die Frage „Warum?“ stellt, bis man auf die Grundursache stößt.

Ishikawa-Diagramm

Das Ishikawa-Diagramm ist ein visuelles Hilfsmittel der 5W-Methode. Durch das mehrfache Hinterfragen stößt man auf die Ursache und deckt somit eine Einflusskette auf. Um eine bessere Übersicht zu behalten, verwendet man Ursache-Wirkung-Diagramme. Hierbei werden alle Störgrößen, die auf den horizontal verlaufenden Prozess Einfluss haben, wie Äste von oben nach unten aufgetragen. Am Ende entsteht eine Struktur in der auch komplexe Zusammenhänge übersichtlich dargestellt sind²⁵.

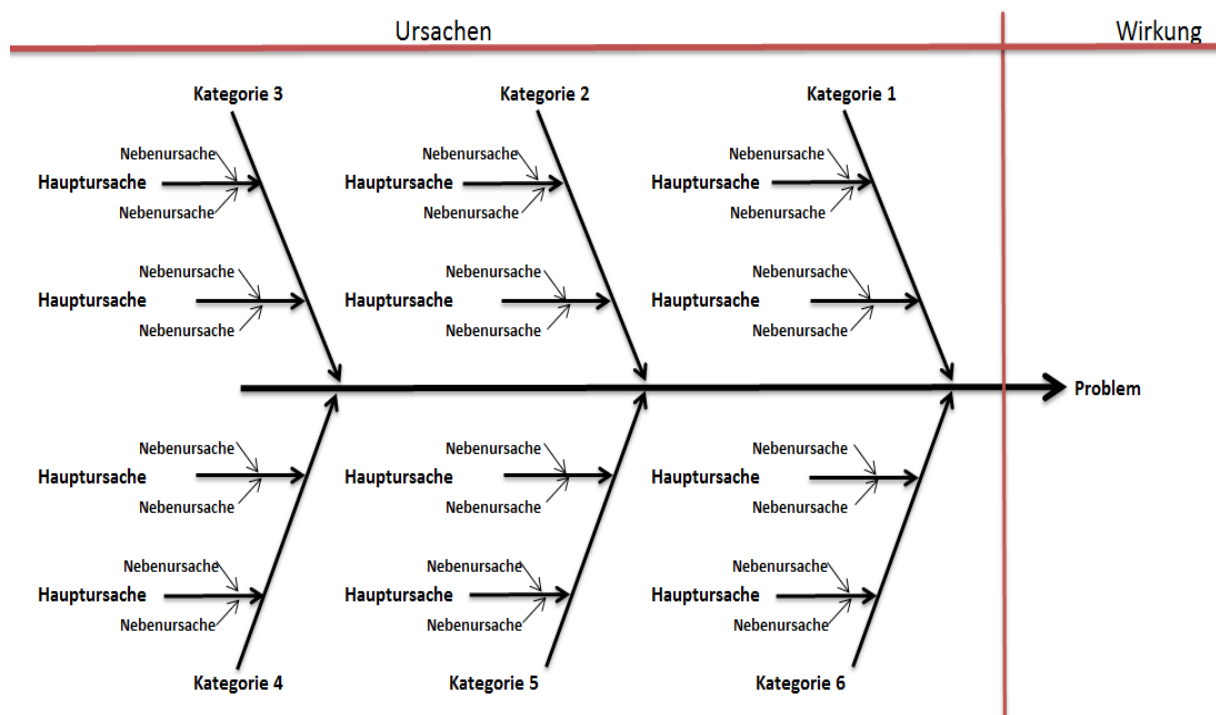


Abbildung 9 Beispiel eines Ishikawa-Diagramm

²⁵ Vgl.: P. Dickmann (2015), S. 67.

Wertstromanalyse (Value Stream Mapping)

Die Wertstromanalyse ist auch ein ganz typisches Lean-Management-Werkzeug. Sie ist eine bewährte Methode der schlanken Produktion, die von Mike Rother und John Shook, aus Toyotas Vorgehen über die Darstellung von Material- und Informationsfluss, angepasst wurde.

Die Wertstromanalyse bildet Material- und Informationsflüsse ab, um nicht werthaltige Elemente zu identifizieren.

Grundsätzlich wird jeder Wertstrom in vier Ebenen dargestellt

- Kundenebene
- Steuerungs- und Planungsebene
- Zuliefererebene
- Prozessebene

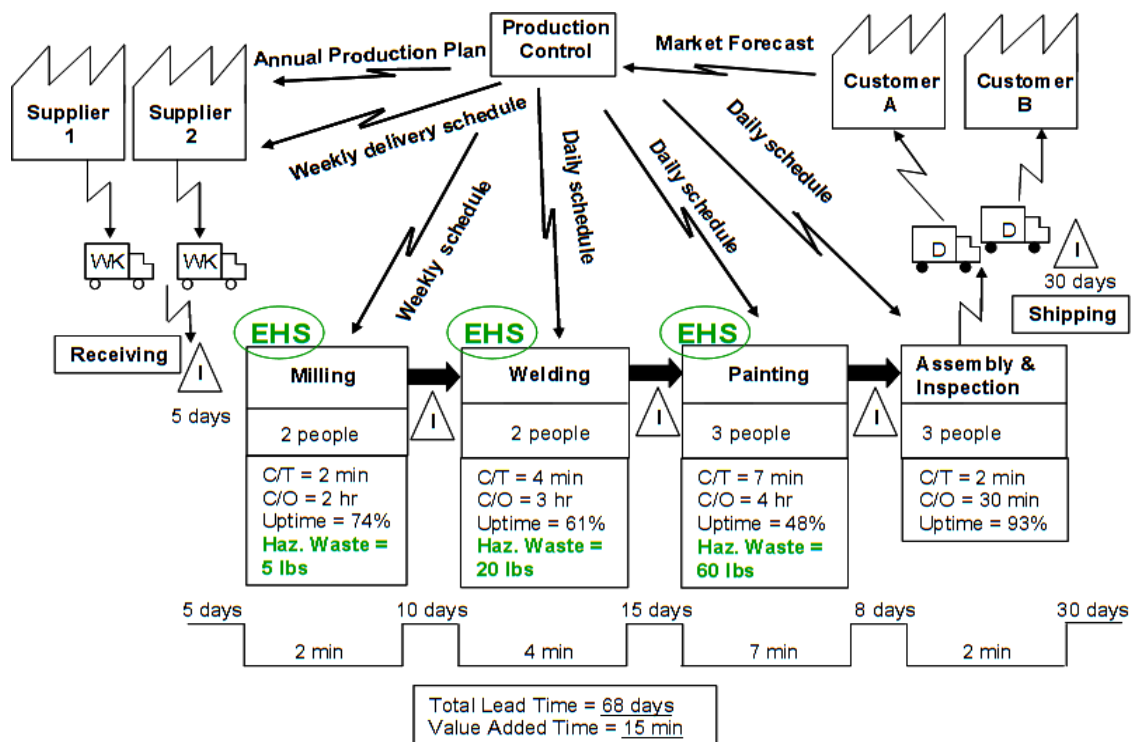


Abbildung 10 Beispiel einer Wertstromanalyse²⁶

²⁶ Vgl.: M. Rother (2000), S. 30.

Für die Darstellung der Wirkungszusammenhänge innerhalb dieser Ebenen und untereinander werden klar definierte Symbole verwendet.

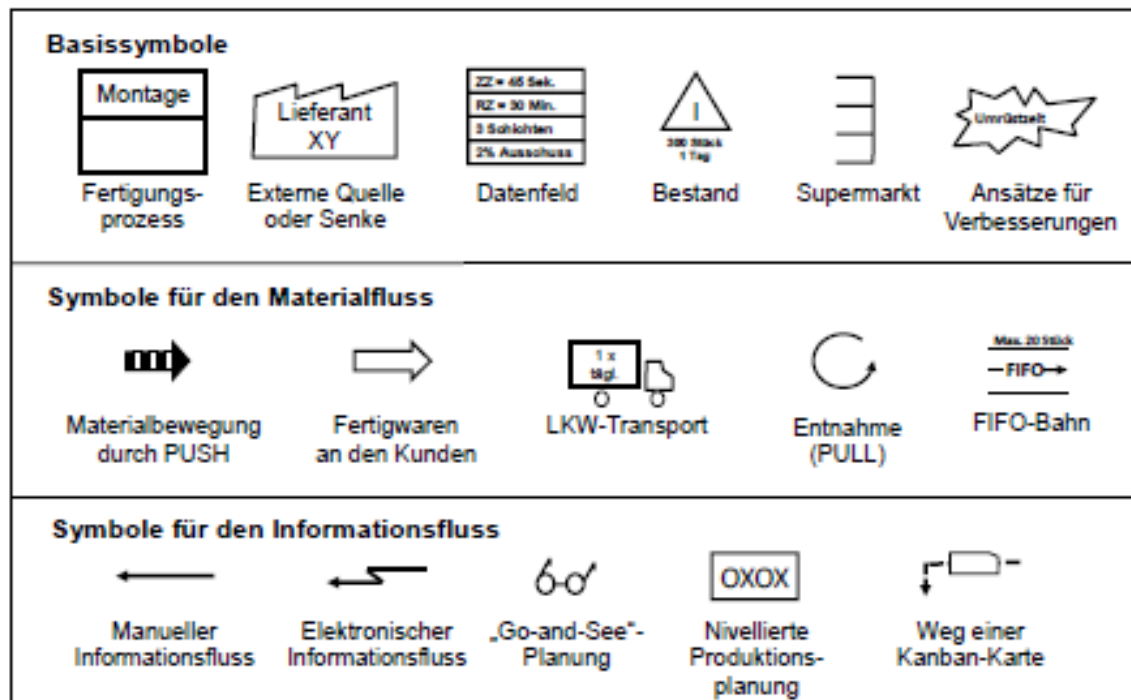


Abbildung 11 Beispiele einiger Symbole der Wertstromanalyse²⁷

Da wir uns in einem Lagerumfeld befinden, ist eine klassische Anwendung einer Wertstromanalyse mit einem vertretbaren Aufwand nicht zu rechtfertigen. Der Anwender nimmt im Lagerumfeld die Prozesssicht ein. Hierfür kann man die Wertströme z.B. in Versandkategorien einteilen, wie Vollpaletten-Wertstrom, Mischpaletten-Wertstrom oder Paket-Wertstrom. Dabei muss akzeptiert werden, dass der Lagerungsprozess einen Bruch im Wertstrom darstellt. Des Weiteren ist eine eindeutige Zuordnung von Ressourcen zu einem speziellen Wertstrom nur in einem sehr standardisierten Lager möglich.

Wenn erstmal die Wertstromtypen bestimmt sind, ist das weitere Vorgehen dem Produktionsumfeld sehr ähnlich.

Für die Festlegung von Bereichskennzahlen sind Leistungskennzahlen entsprechend dem Arbeitsstandard heranzuziehen. Durch die stärker schwankenden Arbeitszyklen (s. Kapitel 4.2) sollten allerdings Stabilitätskriterien mit Augenmaß getroffen werden.²⁸

²⁷ Vgl.: F. Balsliemke (2015), S. 9.

²⁸ Vgl.: P. Dehdari et al. in K. Furmans (2012), S. 31.

Ziele und Key Performance Indicators (KPI)

Lean-Management hat die Aufgabe Verschwendungen zu eliminieren und Potenziale für eine effiziente Nutzung der vorhandenen Kapazitäten auszuschöpfen. Die Basis hierfür bilden Fakten und Daten. Dazu benötigt man Kennzahlen, die zuverlässig über den aktuellen Stand der Prozesse Auskunft geben. Dabei darf kein Aspekt außer Acht gelassen werden, der aus Sicht des Kunden werthaltig ist.

Kennzahlen sind also ein nützliches Instrument zur Indikation eines Prozess-Zustandes. Kennzahlen können aber auch unerwünschte Nebenwirkungen haben. In der Luftfahrt gibt es den Begriff „controlled flight into terrain“. Das bedeutet, alle Instrumente zeigen an, dass alles im grünen Bereich ist und dennoch stürzt das Flugzeug ab, ohne dass die Piloten die kritische Situation erkennen. Man ist dazu gezwungen den Daten zu vertrauen oder den Experten die sie einem zur Verfügung stellen²⁹

Daher sollte bei der Ermittlung und Dokumentation der Grundsatz „Weniger ist mehr“ gelten. Für eine effektive Nutzung von Daten ist es essentiell, dass diese übersichtlich und nachvollziehbar sind. Des Weiteren sollte der Nutzen dem Aufwand der Erhebung rechtfertigen.

Ein weiterer Aspekt liegt im Messintervall. Dieser sollte möglichst kurz sein, da in einem Durchschnitt bei längeren Intervallen, Spitzen und Tiefs evtl. nicht deutlich werden.

Bei der Datenerhebung ist es ebenfalls sinnvoll den Bereichsverantwortlichen mit einzubeziehen. Dies hat den Vorteil, dass der betroffene Mitarbeiter sich unmittelbar mit den Leistungswerten seines Bereiches auseinandersetzt, zum anderen entlastet es auch den Verantwortlichen, der all diese Daten am Ende z.B. in einer Balance-Scorecard, zusammenführt.³⁰

²⁹ Vgl.: P. Gorecki (2014), S. 72f. und C. Crouch im Spiegel (29.06.2015), S. 142.

³⁰ Vgl.: K. Furmans (2012), S. 138.

A3-Report

Der A3_Report dient der Dokumentation zur methodischen Steuerung und Begleitung eines Problemlösungsprozesses. Diese Methode soll langatmige Berichte verhindern und alle notwendigen Informationen für komplexe Entscheidungen auf einem DIN-A3 Blatt unterbringen. Diese Form der Problemerkfassung als singuläres Werkzeug zu betrachten wäre allerdings falsch und würde am Sinn dieser Methode vorbeiführen.

Der A3-Report ist die Grundlage für die PDCA-Methode (dazu später mehr). Er soll einerseits die Kommunikation zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern unterstützen, andererseits verpflichtet er die Nutzer auch zu Genchi-Genbutsu und Gemba. Erst durch diese Kombination entfaltet er seine volle Wirkung. Dieses Dokument sollte folgende Bestandteile beinhalten:

- Benennung des Problems
- Ausgangssituation
- Zukünftig anzustrebender Zustand
- Analyse der Problemursache
- Problemlösung
- Kosten-Nutzen-Betrachtung
- Ergebnisse der Maßnahmen
- Maßnahmen zur Nachhaltigkeit

Problemlösung A3	Erstellt von			
Thema	Erstellt am			
Hintergrund	abgeschlossen am			
	Maßnahmen			
	Was?	Wer?	Termin	Status
Beschreibung der Situation				
Zielzustand	Erfolgsbestätigung			
Ursachenanalyse				
	Standardisierung, Nachhalten			

Abbildung 12 Beispiel eines A3-Berichts

Ein weiterer Nebeneffekt der strikten Anwendung des A3-Kommunikationsformats und dem damit verbundenen disziplinierten Ansatzes zur Problemlösung, ist der Effizienzgewinn bei Sitzungen / Meetings:

Der A3-Report beinhaltet die klare Zielsetzung, die richtige Zielgruppe, die Teilnehmer sind vorbereitet, der A3-Report dient als visueller Verstärker und es erfolgt eine Trennung von Informationsaustausch und Problemlösung³¹.

PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Es gibt verschiedene Methoden um Projekte durchzuführen. Eine wissenschaftlich fundierte und auch eine der bekanntesten ist die PDCA-Methode. Dieser wurde von Edward Deming entwickelt und selbst der Lernzyklus im TPS richtet sich nach dieser Methode. Es ist zu empfehlen den A3-Bericht immer im Zusammenhang mit PDCA zu sehen.³²

³¹ Vgl.: J. Liker (2008), S. 342f und P. Gorecki (2014), S. 61f.

³² Vgl.: J. Liker (2008), S. 344.

Grundsätzlich geht es darum eine Hypothese zu formulieren, die man anschließend im Rahmen der einzelnen Phasen des PDCA entweder beweist oder ablehnt. Bei einer positiven Bewertung wird die Veränderung zum neuen Standard.

Die PDCA-Methode beinhaltet vier Phasen:

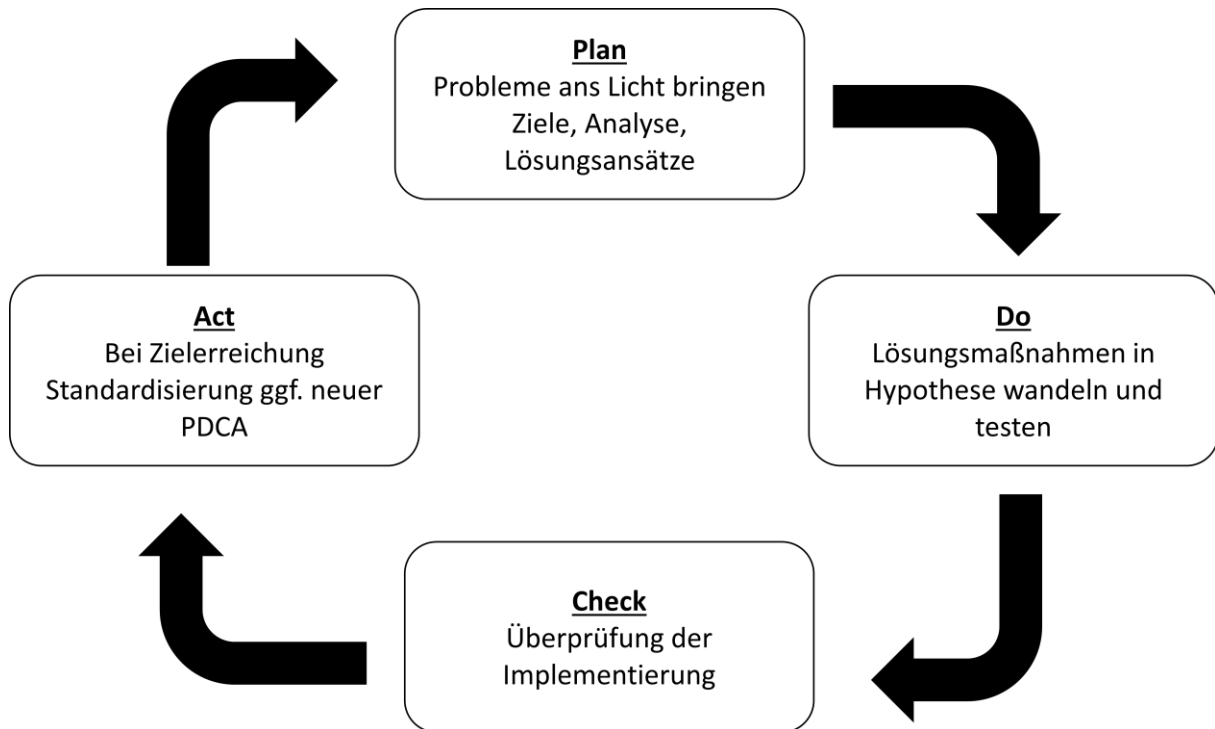


Abbildung 13 PDCA-Methodik

In der Planungsphase erfolgt die Definition des Problems und welche Ziele mit der Lösung erreicht werden soll. Danach erfolgt in der Do-Phase ein Testlauf. Nach Überprüfung (Check) der Wirksamkeit erfolgt die Einführung als Standard (Act). Damit ist der PDCA-Kreis aber nicht abgeschlossen. Ein Beispiel:

Nehmen wir an, dass die Reklamationsquote von 10% auf 5% gesenkt werden soll. Das Team begibt sich also an die Arbeit und entwickelt eine Lösung, die die Quote tatsächlich auf 5% bringt. Um nun den kontinuierlichen Verbesserungsprozess nicht zum Stillstand zu bringen sollte sich das Team dann fragen „Warum eigentlich 5%?“. Unter der Verwendung der „cut-by-half“ Technik wird das neue Ziel auf 2,5% festgelegt und der PDCA beginnt von vorne, solange bis ein Niveau der Perfektion erreicht ist³³.

³³ Vgl. P. Gorecki (2014), S. 55f.

8D-Report

Dies ist ein systematisch aufgebautes Dokument, das Problemlösungen bei umfangreicheren Aufgaben, die einer sofortigen Handlung bedürfen, unterstützen soll. Die Zahl Acht bezieht sich dabei auf die Anzahl von Schritten die durchlaufen werden müssen und zur methodischen Vorgehensweise im Sinne des Lean-Managements zwingen sollen. Man findet diesen auch häufig in Verbindung mit dem Ishikawa-Diagramm. Er ist eine umfassendere, verbesserte Variante des PDCA. Dieser Bericht enthält folgende Informationen und wird auch in dieser Reihenfolge abgearbeitet:

- 1D Fakten und Teambildung
- 2D Problembeschreibung
- 3D Sofortmaßnahmen
- 4D Ursachenanalyse (5W und Ishikawa)
- 5D Maßnahme
- 6D Wirksamkeit
- 7D Absicherung
- 8D Übertragung und Abschluss³⁴

Der 8D Report ist vor allem an der Schnittstelle zum Kunden (intern und extern) und im Rahmen der Arbeitssicherheit einsetzbar. Die gewonnenen Erkenntnisse werden dadurch dokumentiert und können auch auf weitere Kaizen-Maßnahmen Einfluss haben, vorausgesetzt das Unternehmen betreibt ein aktives Wissensmanagement inklusive der Informationsflutkoordination und deren Eindämmung³⁵.

³⁴ Vgl.: P. Dickmann (2015), S. 276f.

³⁵ Vgl.: P. Gorecki (2015), S. 68.

Aussteller (Orginator)

Anschrift (Adress/Location)

8 D – REPORT																	
Beanstandung (Concern Title)		Beanstand.-Nr. (Ref. No.)	Eröffnet am: (Start Date)														
Berichtsdatum (Status Date)	Teilebezeichnung: (Part Name) Zeichnungsnummer/Index: (Part Number/Index)																
1 Team Name,Abt.(Depmt) Teamleit.(Champ.)	2 Problembeschreibung (Problem Description) Fehlercharakter (Problem Profile Data)																
3 Sofortmaßnahme(n) (Containment Action(s))		% Wirkung (Effect)	Einführungs- datum (Implem. date)														
4 Fehlerursache(n) (Root Cause(s))		%Beteiligung (Contribution)															
5 Geplante Abstellmaßnahme(n) (Chosen Permanent Corrective Action(s))		Wirksamkeitsprüfung (Verification)															
6 Eingeführte Abstellmaßnahme(n) (Implemented Permanent Corrective Action(s))		Ergebniskon- trolle (Controls)	Einsatztermin (Implement. date)														
7 Fehlerwiederholung verhindern (Action(s) to Prevent Recurrence) Implementation in: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td>Product</td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td>FMEA</td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td>Process</td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td>FMEA</td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td>Control</td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td>Plan</td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td>Pro- cedure</td></tr> </table>			Product		FMEA		Process		FMEA		Control		Plan		Pro- cedure	verantwortlich (responsible)	Einführ.termin (Implem.date)
	Product																
	FMEA																
	Process																
	FMEA																
	Control																
	Plan																
	Pro- cedure																
8 Teamerfolg gewürdigt (Congratulate your Team)		Abschluß- datum (Close Date)	Ersteller (Rep.by) Tel.,Fax-Nr.														

Abbildung 14 Beispiel eines 8D-Reports

Visual Management

Hierunter versteht man die Umsetzung von Zielen, Standards und Vorgaben in jeder Art von visuellen Darstellungen, also die bildliche Informationsvermittlung. Visual Management ist auch ein Schlüsselbegriff im Lean-Management.

Um die Bedeutung und Stellenwert des visuellen Managements zu verstehen muss man sich einige soziologische Hintergründe vor Augen führen: Der technische Fortschritt in unserem Alltag ist erst in den letzten 100 Jahren massiv angestiegen. Unsere eigene Evolution, Sozialverhalten und Instinkte konnten dabei nicht mithalten. Die gerade in den letzten Jahren ansteigende Informationsflut und Datenmengen mit denen wir uns umgeben, nimmt dabei überhaupt keine Rücksicht auf unsere Ursprünge. Ironischerweise ist der Verursacher und Leidtragende derselbe, nämlich wir. Unsere Fähigkeit Informationen aufzunehmen und zu kommunizieren basieren auf ursprünglichen Herausforderungen, wie dem Jagen, Sammeln und Verteidigen des Reviers. Ein großer Anteil unserer Vermittlung und Aufnahme von Informationen erfolgen non-verbal. Mit unseren „modernen“ Kommunikationsmitteln im Alltag handeln wir also entgegen unserer gegebenen Fähigkeiten und haben dafür gesorgt, dass damit Wissen verloren geht und Potentiale brach liegen. Das Visual Management greift genau dieses Problem auf und sorgt für eine effektivere und humanere Informationsvermittlung³⁶.

Visual Management hat abgeleitet dadurch folgende Funktion:

- Transparenz schaffen
- Arbeit erleichtern / vereinfachen
- Faktenorientierung forcieren
- Disziplin einfordern
- Kontinuierlichen Verbesserungsprozess fördern

Es soll des Weiteren auch dabei helfen zu prüfen, ob die vereinbarten Standards auch eingehalten werden (visuelle Kontrolle bzw. Management by Sight)³⁷.

³⁶ Vgl. P. Gorecki (2014), S. 131f.

³⁷ Vgl. T. Ohno (2009), S. 168.

Der Phantasie zur Umsetzung hierbei darf freien Lauf gelassen werden. Hier ein paar Beispiele³⁸:

- Arbeitsplatzgestaltung
 - Visualisierung von ortsveränderlichen Teilen und definierten Abstellplatz
 - Visualisierung des Soll-Zustandes
 - Visualisierung von Tätigkeiten und Prozessen (Arbeitsanweisungen)
- Direkte Prozesssteuerung
 - Informationsvermittlung durch ein Ampelsystem
 - Spezielle Stellplätze für bestimmte Artikel, Sendungen, etc.
- Führung von Mitarbeitern
 - Visualisierung von aktuellen Aushängen, Informationen, Kennzahlen o.ä. an einem Infoboard (tagesgenau)
 - Visualisierung der Leistungsgrade an einem Monitor (Echtzeit)

Es gilt der Grundsatz „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“. Der Schwerpunkt liegt immer in der bildlichen Darstellung und der Text hat nur noch eine unterstützende Rolle.

Total Quality Management (TQM)

Das Lean Management bedient sich einem recht umfangreichen Werkzeugkasten. Natürlich können diese Werkzeuge vollkommen isoliert und unabhängig voneinander benutzt werden. Ihre volle Schlagkraft entwickeln sie allerdings erst, wenn sie in einen ganzheitlichen, alle Beteiligten inklusive Kunden und Lieferanten umfassenden Rahmen eingebunden werden. TQM hat daher eine Klammerfunktion der einzelnen Methoden und Werkzeuge des Lean Management.

Die drei Aspekte dieser Managementmethode sind:

Total beinhaltet den umfassenden Rahmen, der über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinausgeht. Hierbei ist die oberste Führungsebene von entscheidender Bedeutung. Eine Absichtserklärung und anschließende Delegierung der Aufgaben würde die Initiative zum Scheitern bringen.

³⁸ Vgl. H. Förster in K. Furmans (2012), S. 49.

Sie muss vom Topmanagement initiiert, kontinuierlich begleitet und unterstützt werden, insbesondere dann, wenn Widerstände auf den verschiedenen Ebenen auftreten. Die tragende Säule hierbei ist die Einbeziehung des Kunden in alle Planungen und Aktivitäten. Die Kundenzufriedenheit ist der Ausgangspunkt von Veränderungen.

Quality ist immer das erste und wichtigste Unternehmensziel. Die Qualität eines Produktes kann nicht durch Kontrollen gewährleistet werden. Kontrollen können lediglich Fehler entdecken, die dann aufwendig beseitigt werden müssen, was immer mit hohen Kosten verbunden ist. Fehler sollen deshalb von vornherein durch Prävention verhindert werden. Dabei wird nicht akzeptiert, sich mit einem erreichten Qualitätsniveau zufrieden zu geben. Kaizen ist integraler Bestandteil des TQM.

Management muss sich im Rahmen der Einführung eines TQM über Sinn und Zweck des Unternehmens Klarheit verschaffen und diesen transparent für Kunden und Mitarbeiter kommunizieren. Hierbei darf und kann es nicht um kurzfristige Aspekte wie Gewinn oder Return on Investment gehen sondern nur um langfristige Aspekte. Hierfür sind alle Shareholder und Stakeholder mit einzubeziehen. Viele Unternehmen formulieren als Grundlage dafür ein Mission Statement. Des Weiteren beinhaltet TQM die bereits erwähnte Änderung des Führungsstils. Auch bei der Festlegung von Unternehmenszielen findet ein Wandel statt. Weg vom Management by Objectives hin zu einer wesentlich kooperativen und an den einzelnen Managementebenen orientierten Vorgehensweise³⁹.

Six Sigma / Lean Sigma

Ein Begriff dem man immer häufiger in Verbindung mit Lean Management antrifft. Six Sigma wird in vielen Unternehmen als Basis zur Verbesserung von Prozessen eingesetzt. Der Schwerpunkt hierbei ist die Nutzung von statistischen Werkzeugen und einer detaillierten Datenanalyse von Prozessen. Six Sigma ist eine umfassende Qualitätsmanagementmethodik, die eine Vielzahl von Instrumenten umfasst⁴⁰. Ziel ist die Qualität von Prozessen zu steigern und damit Kosten schlechter Qualität zu senken.

³⁹ Vgl. P. Gorecki (2014), S. 210f.

⁴⁰ Vgl. H. Augustin (2010), S. 10.

Six Sigma verwendet den DMAIC-Regelkreis und durchläuft dabei fünf Schritte: Define, Measure, Analyze, Improve, Control.

Lean Management und Six Sigma sind in einigen Eckpunkten gleich. Beide legen großen Wert auf Systematik, Nachvollziehbarkeit der Daten und den Nachweis der Zielerreichung. Allerdings ist Six Sigma keine Philosophie und hat weder den Anspruch eine Grundlage für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu sein noch kann es durch die fehlende Systemausrichtung auf das beständige Streben nach Perfektion ein ähnlich hohen Grad erreichen.

Es ist ohne Frage ein sehr starkes Werkzeug, aber auch ein sehr aufwendiges, da viel Zeit mit Datenanalyse und detaillierten Berichten verbracht wird. Es gibt viele Unternehmen, die mit Six Sigma beachtliche Erfolge verzeichnen können. Allerdings sollte man das Potential von Six Sigma nicht überschätzen⁴¹. Ein weiterer Knackpunkt sind die Kosten für die Einführung. Hierfür muss man im ersten Jahr ca. 100.000€ bis 200.000€ für Training, Software und kalkulatorischen Zeitverlust, je nach Intensität des Vorgehens, veranschlagen⁴².

5.2 Auswahl für die Umsetzung seitens IMPERIAL

Es wird Zeit den Blick wieder auf die IMPERIAL Lean-Excellence Initiative zu werfen. In deren Grundsatzdokument sind bereits Werkzeuge und Methoden aufgenommen und beschrieben worden, die aus Unternehmenssicht als sinnvoll und effektiv erachtet werden (s. Anhang):

- Muda-Walk
- 5W
- Ishikawa-Diagramm
- 5S
- 8D-Report
- Visual Management
- PDCA
- A3-Report

⁴¹ Vgl. P. Gorecki (2014), S. 217f und J. Liker (2008), S. 406f.

⁴² Vgl. P. Dickmann (2015), S. 73.

Des Weiteren finden sich noch gesondert die 6-3-5-Methode und das Spaghetti-Diagramm in dem Dokument. Die 6-3-5-Methode ist eine Kreativitätstechnik aus dem Bereich des Brainwriting. Sie ist zwar kein Lean-Werkzeug, aber eine gute Technik bei der Durchführung von Workshops. Das Spaghetti-Diagramm ist ein Werkzeug des Lean-Managements aus dem Bereich Visual Management.

IMPERIAL ist definitiv fleißig gewesen. Über das Sharepoint-System wird eine ganze Toolbox mit Vorlagen zur Verfügung gestellt. Diese Toolbox stellt den Nutzern nicht nur fertige Vorlagen zur Verfügung, es wurde auch eine Wissensdatenbank für das Ideenmanagement und ein Reportingsystem eingestellt. Es wurde ein KVP-System (Kontinuierliches-Verbesserungs-Programm) ins Leben gerufen, welches über ein transparentes Punktesystem mit Sachprämien belohnt.

Das Topmanagement hat somit die Basis für die Einführung gelegt. Sie ist sich bewusst, dass dies erst der Anfang ist und arbeitet weiter an der Ausgestaltung.

6. Einführung und Umsetzung

Wenden wir uns wieder der Niederlassung Langelshem zu. Dort soll nun ab Februar 2016 die Lean-Initiative starten. Als Projektverantwortliche wurde die neue Betriebsleiterin bestimmt. Dies war grundsätzlich eine vernünftige Entscheidung aus mehreren Gründen:

Sie kam im Juli 2015 in die Firma und stellte selber schon sehr schnell die im Kapitel 3.2 beschriebenen Probleme fest. Durch ihre lange Dienstzeit in der Bundeswehr bringt sie eine andere Art der Menschenführung mit, die der forcierten Führungsart im Lean-Management ähnelt. Des Weiteren bringt sie durch ihre Ausbildung und Berufserfahrung ein fundiertes Fachwissen und Methodenkompetenz im Bereich Führung und Logistik mit. Ihre Tätigkeit nach der Bundeswehr für Airbus Helicopters sorgt auch für Wissen im Bereich Lean-Management. All diese Fähigkeiten haben bisher dafür gesorgt, dass zu mindestens in dem ihr unterstellten Bereich, einiges an Vertrauen der Mitarbeiter wieder zurückgewonnen werden konnte noch bevor überhaupt die Lean-Initiative seitens der oberen Führung gestartet war. Sie übernimmt also die Aufgabe des sogenannten Change Agent.

Was soll man aber einen Change Agent raten? Wie muss ein Change Agent sein? Wie soll er hier in diesem Umfeld vorgehen? Gibt es sowas wie einen Fahrplan für eine Einführung?

Zu aller erst sollte der Change Agent sich selber einige Dinge immer wieder bewusst machen: Sind sie entschlossen hart zu arbeiten? Akzeptieren sie, dass es zwei Schritte vor und einen zurück geben kann? Sind sie bereit sich für fünf Jahre voll und ganz dieser Aufgabe zu widmen? Die Durchführung von der Einführung bis zur Vervollständigung der Transformation braucht in etwa diese Zeit⁴³. Denken Sie daran, dass Lean-Management nicht das Anwenden der Werkzeuge ist. Es ist das harte Arbeiten an den nicht sichtbaren Elementen, also die Veränderung der einzelnen Mitarbeiter/Manager und deren Arbeits-, Analyse- und Vorgehensweise⁴⁴.

⁴³ Vgl. J. Womack (1997), S.343.

⁴⁴ Vgl. P. Gorecki (2014), S. 323.

Ihre Aufgabe ist es Kaizen, also einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu initiieren und nachhaltig zu implementieren. Dies stellt für jede Organisation eine enorme Herausforderung dar. Führen sie sich daher immer folgende Sachverhalte vor Augen:

- Kaizen kann nicht delegiert und diktiert werden!
- Kein System, keine Struktur, kein Kaizen!
- Keine Kapazitäten, kein Kaizen!
- Kaizen ist zu 100% von Menschen abhängig!
- Kaizen kennt keine Kompromisse!
- Keine Fehlerkultur, kein Kaizen!⁴⁵

Was Lean nicht ist	Was Lean wirklich ist
<ul style="list-style-type: none"> • Ein greifbares Erfolgsrezept • Ein Managementprojekt oder –programm • Ein System, das ausschließlich für die Fertigung gedacht ist • Kurz-, bzw. mittelfristig umsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Eine konsistente Denkweise • Eine umfassende Managementphilosophie • Ein Fokus auf Kundenzufriedenheit • Ein Rahmen für Teamwork und Verbesserung • Eine nie endende Suche nach einem noch besseren Weg • Prozessimmanente Qualität • Eine organisierte, disziplinierte Arbeitsumgebung • evolutionär

Abbildung 15 Was ist Lean (nicht)? ⁴⁶

⁴⁵ Vgl. P. Gorecki (2015), S. 192.

⁴⁶ Vgl. J. Liker (2008), S. 409.

Zu aller erst versichern sie sich den absoluten Rückhalt der Niederlassungsleitung und des Betriebsrates. Ohne diese beiden Faktoren, ist eine Umsetzung unmöglich. Erreichen sie für die Initiationsveranstaltung ein Bekenntnis dieser beiden zu einer Beschäftigungsgarantie, d.h. niemand sollte befürchten müssen auf Grund eines Kaizen-Projekts seine Stelle zu verlieren. Kein Mitarbeiter wird eine Initiative unterstützen, die ihm seinen Job kosten kann. Sollte es auf Grund eines Kaizen-Projektes dazu kommen, dass Tätigkeiten mit weniger Personal durchgeführt werden können oder sogar ganz wegfallen, wird das betroffene Personal an anderer Stelle weiter eingesetzt. Bieten sie Sicherheit gegen Flexibilität⁴⁷.

Machen sie der Niederlassungsleitung und dem Betriebsrat klar, dass einfache Lippenbekenntnisse nicht ausreichen werden, sondern deren aktive Beteiligung und Rückendeckung für eine erfolgreiche Umsetzung unabdingbar ist. Sollte es hierbei bereits zu Widerständen kommen, haben sie nur die Möglichkeit den Lenkungskreis der Zentrale in Duisburg mit ins Boot zu holen oder die Aufgabe der Einführung abzugeben. Die angestrebte Transformation muss zur Pflicht werden. Lean-Management ist keine Angelegenheit, der man sich widmet wenn man mal Zeit oder Lust hat. Wenn man das zulässt, wird nichts passieren. Es ist eine obligatorische Aufgabe, mit entsprechenden Konsequenzen für Verweigerer.

Geben sie den Mitarbeitern auf der Initiativveranstaltung einen Einblick über Lean-Management. Zeigen sie auf, was bereits in den Pilotstandorten Dortmund und Herten erreicht wurde. Machen sie den Mitarbeitern bewusst, dass Jobangst nur gerechtfertigt ist, wenn die Situation so bleibt wie sie derzeit ist. Sprechen sie offen die Probleme an. Formulieren sie Grundsätze, die die komplexe Systematik des Lean-Managements vereinfacht widerspiegeln, wie z.B.:

„Kein Fehler, keine Verbesserung.“

„Der Fehler ist nicht beim Menschen, sondern im Prozess zu suchen.“

„Es gibt keine Perfektion, aber das Streben danach.“

Während des Betrachtungszeitraumes wurden durch die Betriebsleiterin und dem Verfasser Verbesserungsprojekte unter Beteiligung der Mitarbeiter initiiert.

⁴⁷ Vgl. J. Womack (1997), S. 328.

Leider ist festzuhalten, dass einige Mitarbeiter diese schlicht und ergreifend durch Nicht-Beachtung bewusst sabotiert haben und die Verbesserung damit zum Scheitern brachten. Spielen sie daher mit offenen Karten und machen sie restlos jedem Mitarbeiter klar, dass Skepsis, Vorbehalte oder Kritik in Ordnung ist, aber jede Aktion, die nur das Ziel haben die Arbeit der Teams oder der Lean-Initiative im Allgemeinen zu schaden, rigoros sanktioniert werden ungeachtet ihrer Stellung oder Dauer der Firmenzugehörigkeit. Gerade dieser Aspekt muss durch die Niederlassungsleitung und dem Betriebsrat mitgetragen werden.

Lassen sie nach der Veranstaltung nicht viel Zeit verstreichen, sondern starten sie sofort. Bilden sie ein Team für den Pilot-Kaizen. Achten sie auf eine gute Auswahl. Das Team sollte einerseits nötiges Fachwissen besitzen, aber auch durch die Belegschaft anerkannt sein. Es spricht auch nichts dagegen Auszubildende mit aufzunehmen. Auszubildende neigen eher dazu etwas zu hinterfragen, sei es aus Neugier oder durch noch fehlende Scheuklappen. Junge Menschen in diesem Alter sind auch noch wesentlich formbarer. Des Weiteren wäre es auch ein Gewinn für die Qualität der Ausbildung und der persönlichen Weiterentwicklung der Auszubildenden im Sinne der Teamfähigkeit, methodische Arbeitsweise und Selbstvertrauen. Schlussendlich sind Auszubildende nach erfolgreicher Lehre und Übernahme die Zukunft des Unternehmens.

Unterrichten sie dieses Team im Sinne des Lean-Managements. Beachten sie dabei, dass PowerPoint®-Unterrichte keine Lean-Experten hervorbringen. In der Praxis liegt der Schlüssel für eine erfolgreiche Umsetzung⁴⁸. Beginnen sie damit Gemba, Genchin Gembutsu und Muda-Walk mit ihrem Team gemeinsam durchzuführen und zwar täglich bis sowohl das Team als auch sie selber das Prinzip dahinter verinnerlicht haben. Schwören sie das Team auf den Lean-Weg ein. Nehmen sie die oben genannten Grundsätze und lassen sie diese immer wieder verinnerlichen. Halten sie das Pilotteam dazu an all dies auch vorzuleben und weiterzugeben.

Machen sie die richtigen Projekte und machen sie die Projekte richtig. Versuchen sie nicht am Anfang gleich den „großen Wurf“. Nehmen sie eine Aktivität mit hohem Nutzen und geringem Risikopotential.

⁴⁸ Vgl. J. Liker (2008), S. 416.

Fordern sie konsequent die Nutzung der Werkzeuge und Methoden und bestehen sie auf sofortige Resultate. Verschwenden sie keine Zeit mit tiefgreifenden Analysen, Simulationen oder Benchmarking. Solche Dinge sind erst von Belang, wenn der schlanke Ansatz und seine Techniken beherrscht werden⁴⁹.

Führen sie den ersten Workshop durch. Leben, fördern und fordern sie eine methodische Arbeitsweise. Denken sie daran: Sie sind „nur“ Coach. Setzen sie klare Ziele und setzen dann ihr Team der Situation aus und lassen sie die Lösungswege finden. Lassen sie eine Fehlerkultur zu und entwickeln sie damit das Lösungsverständnis ihres Teams.

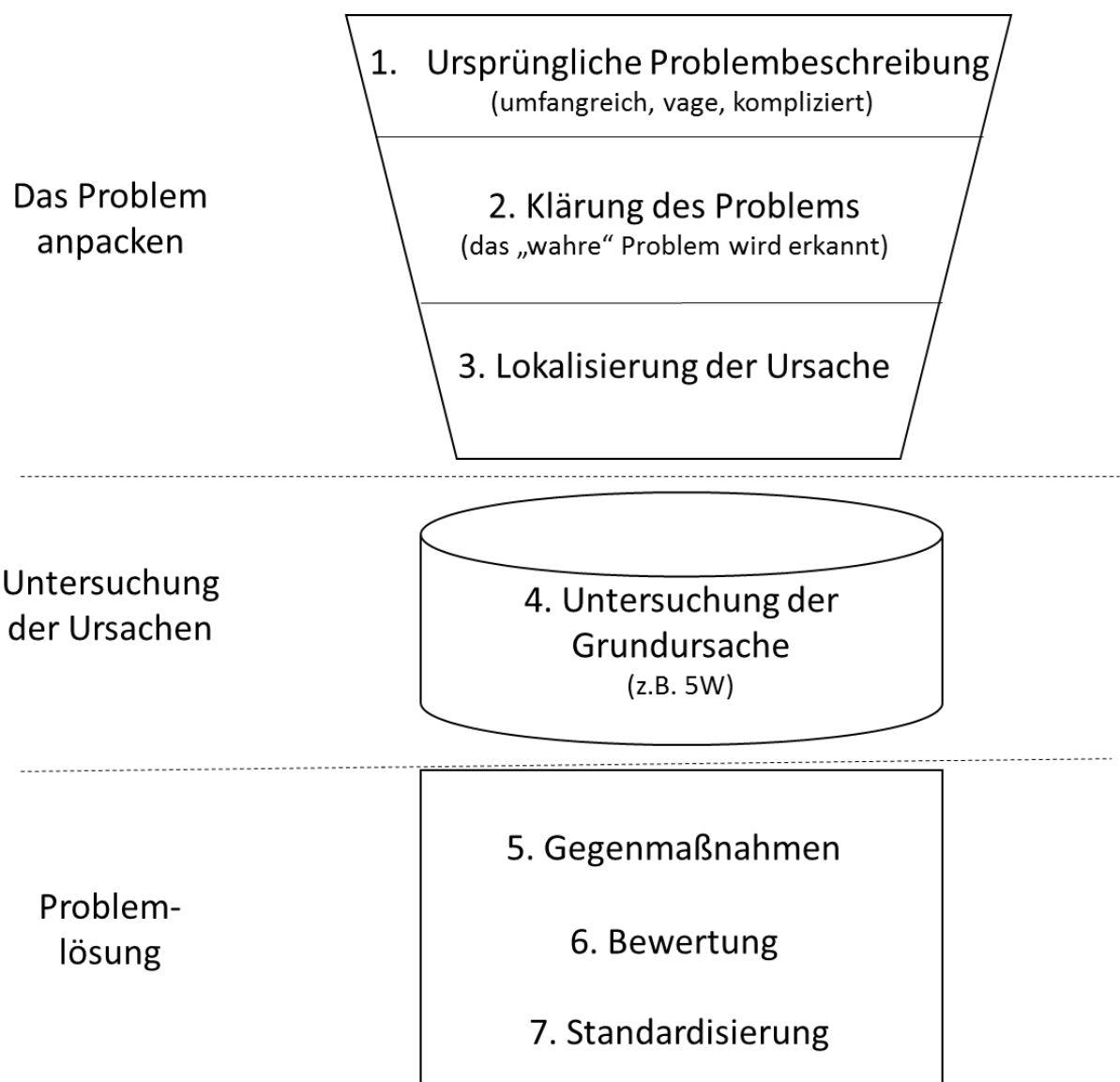


Abbildung 16 Kaizen

⁴⁹ Vgl. J. Womack (1997), S. 321f.

Sobald all dies in Schwung gekommen ist, dehnen sie den Bereich aus. Formieren sie neue Teams, nutzen sie die Mitglieder des Pilotteams als Multiplikatoren. Unter keinen Umständen darf das Engagement zurückgefahren werden.

Dies ist nun der „Fahrplan“. Zu mindestens für die ersten sechs Monate. Nach dieser Anfangsphase wird es darum gehen das Vorhaben immer weiter in Linienverantwortung zu geben und die Räder am Laufen zu halten.

Denken sie daran: Ihre Aufgabe ist es an einer kulturellen Veränderung mitzuwirken und sie befinden sich erst am Anfang. Sie werden einen langen Atem brauchen und einige Rückschläge erdulden müssen. Machen sie sich mit der Thematik eingehender vertraut. Bücher über Lean gibt es zu genüge. Insbesondere die hier verwendeten Bücher von J. Liker und J. Womack beinhalten eine Vielzahl an Beispielen von realen, sehr namhaften, Firmen, aus denen man für sich Rückschlüsse ziehen kann. Das Zauberwort hierbei ist adaptieren, nicht kopieren.

Bauen sie sich innerhalb von IMPERIAL ein Netzwerk auf und pflegen sie Kontakt mit den Pilotstandorten und den Fachstellen in Duisburg um einen regen Austausch über Erfolge und Misserfolge zu gewährleisten. Maximieren sie den damit verbundenen Kenntnissgewin. Halten sie engen Kontakt zu den Kunden und stimmen sie sich mit ihnen ab. Sollte ein Kunde selbst Lean-Management anwenden, ist dies umso besser und tauschen sie ihr Wissen aus. Ein Unternehmen, das sich als Lean versteht, wird immer bereitwillig sein Wissen in dieser Hinsicht teilen.

7. Fazit und Ausblick

Es ist ohne Zweifel festzuhalten, dass Lean-Management ein hoch entwickeltes, bei korrekter Durchführung ein äußerst effizientes und auch vergleichsweise humanes System darstellt.

Aber wie gesagt, es ist ein System. Die Werkzeuge und Methoden sind nur ein Hilfsmittel und das Spiegelbild der Veränderung. Seine strikte Ausrichtung auf die Kundensicht, Beseitigung von Verschwendung, Wertschöpfung von Prozessen und die Integration der Mitarbeiter in die ständige Verbesserung eben dieser Prozesse, bei Beachtung gerade der „nicht sichtbaren“ Elemente, haben eine enorme Schlagkraft. Das methodische Vorgehen und die Fokussierung auf die Innovationskraft der Mitarbeiter verlangt den Managern, ganz gleich welcher Hierarchieebene, eine ganz andere Form, ihres eventuell bisherigen Selbstverständnis im Umgang mit Mitarbeitern ab. Es bedarf einer anderen Art von Führungskompetenzen. Diese Kompetenzen finden sich nicht nur im Lean-Management wieder. Man findet diese auch in vielen allgemeinen Managementseminaren und Büchern wieder. Sie sind bereits Ergebnis empirischer Studien und stellen kein ideologisches Konstrukt dar⁵⁰.

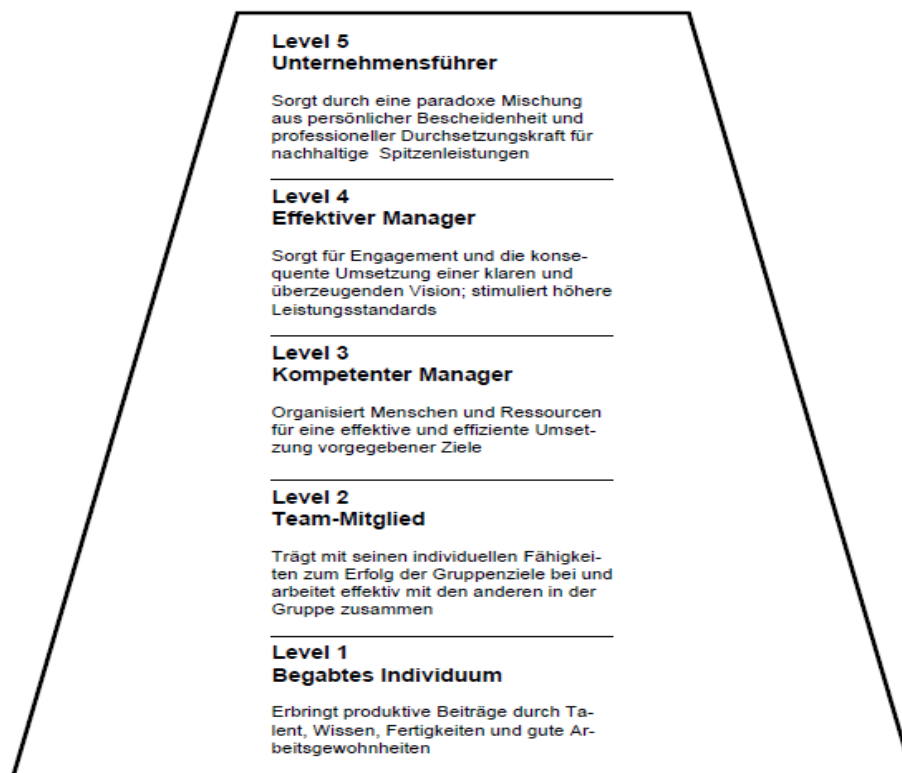


Abbildung 17 Die fünf Ebenen individueller Führungskompetenz

⁵⁰ Vgl. J. Collins (2011), S. 38.

Obwohl das gesamte Vorgehen strikt auf Konsens beruht und Manager in erster Linie als Coach fungieren, ist Lean Management kein „weicher“ Führungsstil. Lean Management ist eine aggressive Umsetzung wirtschaftlicher Erfordernisse, welche ohne Einschränkung die Vorgehensweise sowohl der Mitarbeiter als auch vom Management fordert.

Das beständige Streben nach Perfektion, die aufzuwendende Energie um personenbezogene Theorien auf Umsetzbarkeit zu testen und jeden Tag aufs Neue zu hinterfragen um Raum für die nächste Verbesserung zu schaffen, versetzt das Management und alle unterstützenden Abteilungen wieder in ihre eigentliche Aufgabenstellung zurück: Wieder Teil eines Teams zu sein.

An oberste Stelle treten wieder die eigentliche Aufgabenstellung und das Wohl des Unternehmens und seiner Belegschaft. Lean Management hat eine extreme und klare Verantwortlichkeitsteilung, ist zielgerichtet und zeigt Problematiken der zuständigen Bereiche auf, handelt dabei aber nicht funktionsorientiert sondern prozessorientiert und reißt somit die Abteilungsgrenzen ab und entfernt damit das Silodenken.

All das macht das Implementieren und nachhaltige Leben von Lean Management so schwer. Nur wer einen langen Atem hat, wird den Nutzen dieses System auch ernten können⁵¹. Ein Unternehmen das glaubt, all dies zu erfüllen, irrt sich gewaltig. Toyota hat es Jahrzehnte gekostet eine schlanke Kultur zu schaffen, und behauptet von sich noch viel lernen zu müssen⁵².

Lean-Management hat eine lange Entwicklungszeit durchlaufen. Und ja, der kulturelle Unterschied seiner Herkunft und unserem kulturellen Selbstverständnis ist nicht von der Hand zu weisen. Kaizen und Hansei (japanischer Begriff für Selbstkritik) haben ihre Wurzeln bereits in der japanischen Erziehung. Die Entwicklung erfolgte aber nicht ausschließlich in Japan. Viele der verwendeten Methoden und Werkzeuge, wie zum Beispiel dem PDCA oder der Wertstromanalyse, haben ihren Ursprung in der westlichen Hemisphäre. Gerade dies zeigt die Stärke und Übertragbarkeit des Systems.

⁵¹ Vgl. P. Gorecki (2014). S. 323F.

⁵² Vgl. J. Liker (2008), S. 35.

Insbesondere wenn man auf die Automobilbranche schaut, zeigt sich die Überlegenheit von Lean-Management. Toyota ist seit langem der Weltmarktführer und das nicht ohne Grund. Die Fahrzeuge von Toyota sind immer noch führend in der Pannenstatistik, die operative Gewinnmarge je Fahrzeug liegt bei 10,1% und ist somit weit größer als die seines stärksten Konkurrenten Volkswagen mit 6,3%⁵³. Volkswagen konnte Toyota, bis zum Abgasskandal, nur kurz diesen Platz streitig machen und das nur hinsichtlich der abgesetzten Menge. Volkswagen hat ein Paradebeispiel abgeliefert, welche Konsequenzen es haben kann, wenn Probleme nicht offen angesprochen werden, in diesem Falle sogar bewusst ausgesessen werden.

Auch das Verhalten von Volkswagen hinsichtlich seiner Bemühung bei Aufklärung und Wiedergutmachung, scheinen eher unter die Kategorie „Nicht daraus gelernt“ zu laufen.

Obwohl Lean Management dem Produktionsumfeld entspringt, findet es immer mehr Verbreitung in anderen Wirtschaftsbereichen. Ja sogar Behörden oder das Gesundheitswesen haben sich dieser Thematik angenommen. Natürlich hat es nicht annähernden den Reifegrad wie in der Automobilindustrie, es können auch nicht alle Werkzeuge und Methoden so ohne weiteres übernommen werden.

Im Hinblick auf die Firma IMPERIAL im Allgemeinen und der Niederlassung Langelsheim im Speziellen, lässt sich folgendes festhalten:

Das Topmanagement hat die Entscheidung für den Lean-Weg getroffen und richtet seine Strategien danach auch aus. Die seit April 2015 laufende Lean-Excellence-Initiative brachte Grundsatzdokumente des Lean-Managements und die dementsprechende Neugestaltung der Führungsleitlinien auf den Weg. Es wäre natürlich noch viel zu früh jetzt schon eine Prognose zu stellen.

⁵³ Vgl. <http://boerse.ard.de/aktien/toyota-zeigt-vw-die-ruecklichter100.html>

Die ganze Initiative befindet sich schließlich noch in der Startphase und hat noch einen langen Weg vor sich.

Stufe	Einzelne Schritte	Zeitraumen
Startphase	Finden Sie einen Change Agent Erwerben Sie das schlanke Wissen Finden Sie einen Ansatz Beginnen Sie mit der Verbesserung Dehnen Sie die Zuständigkeit aus	Die ersten sechs Monate
Aufbau einer neuen Organisation	Schaffen Sie eine schlanke Funktion Entwickeln Sie eine Politik für die überschüssigen Mitarbeiter Entwerfen Sie eine Wachstumsstrategie Entlassen Sie Bremser Impfen Sie ein „Perfektions“-Denken ein	Sechs Monate bis zum Ende des zweiten Jahres
Einführung von Unternehmenssystemen	Führen Sie ein schlankes Rechnungswesen ein Bezahlen Sie in Relation zur Unternehmensleistung Führen Sie Transparenz ein Initiieren Sie Policy Deployment Führen Sie schlankes Lernen ein Suchen Sie nach miniaturisierten Werkzeugen	Drittes und viertes Jahr
Vervollständigung der Transformation	Gehen Sie von einer Top-Down zu einer Bottom-Up Verbesserung über Wenden Sie diese Schritte bei Ihren Zulieferern / Kunden an	Ende des fünften Jahres

Abbildung 18 Zeitrahmen für den schlanken Sprung⁵⁴

⁵⁴ Vgl. J. Womack (1997), S. 344

Die ersten Ergebnisse in den Pilotstandorten Dortmund und Herten zeigen, dass man jedenfalls auf den richtigen Weg ist. Alles Weitere wird die Zukunft zeigen.

In Langelshiem lässt sich noch gar nicht sagen, was passieren wird. Mit der Auswahl der Projektverantwortlichen hat man definitiv die beste Wahl getroffen. Sie bringt alle nötigen Kompetenzen in Hinsicht von Fachwissen, Methodenkompetenz und Führungsstärke mit. Man darf aber gespannt sein, ob die Aufgabe, der sie sich zu stellen hat, in Nebenfunktion bei der vorherrschenden Situation, zu bewältigen ist. Da Lean-Management zu 100% vom Menschen abhängig ist, ist eine Prognose, auch kurzfristig, nur bedingt möglich. Mit den richtigen Mitarbeitern in den ersten Pilot-Kaizen und einer rigorosen Rückendeckung und Unterstützung seitens der Niederlassungsleitung und des Lenkungskreises dürfte der Start theoretisch problemlos gelingen. Die ersten sechs Monate werden die entscheidenden sein.

Auch wenn die hier aufgezeigte mögliche Vorgehensweise, den Umfang, Energiebedarf und Verantwortung einen, auf den ersten Blick, vor eine fast unmenschliche Aufgabe stellen, dem sei gesagt, verschlechtern kann man die Situation mit der Einführung nicht. Es gibt in der Wirtschaftsgeschichte genügend Beispiele einer erfolgreichen Einführung unter noch viel extremeren Umständen als denen in der Niederlassung Langelshiem vorherrschenden. Firmen wie Toyota, Porsche und noch einige mehr haben den Lean-Weg eingeschlagen als sie kurz davor waren regelrecht von der Bildfläche zu verschwinden.

Schlussendlich wird alles auf eines hinauslaufen:

„Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt!“ (Laozi , 6. Jh. v. Chr.)

Literaturverzeichnis

- Augustin, H. (2010). *Lean Warehousing* (2. Ausg.). München: Huss-Verlag GmbH.
- Balsliemke, F. (2015). *Kostenorientierte Wertstromplanung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Collins, J. (2011). *Der Weg zu den Besten*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Crouch, C. (29. 06 2015). Zahlen und Werte. *Spiegel*, S. 142-143.
- Dahm, M. H., & Brückner, A. D. (2014). *Operational Excellence mittels Transformation Management* (FOM Ausg.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dickmann, P. (2015). *Schlanker Materialfluss* (3. Ausg.). Berlin: Springer Verlag.
- Furmans, K., & Wlcek, H. (2012). *Lean Management in Lägern*. Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. Hamburg: DVV Media Group GmbH.
- Gorecki, P., & Pautsch, P. (2014). *Praxisbuch Lean Management* (2. überarbeitete Auflage Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.
- Gottschalck, J., & Heinz-Trossen, A. (2014). *QI-Management - Die Kata der Manager* (1. Auflage Ausg.). Heidelberg: Springer Gabler.
- Kotter, J. P. (1997). *Chaos, Wandel, Führung - Leading Change*. Düsseldorf: ECON.
- Lehnkering GmbH. (kein Datum). *Lehnkering*. Abgerufen am 20. 11 2015 von <http://www.lehnkering.com>
- Liker, J. K. (2008). *Der Toyota Weg* (5. unveränderte Ausg.). München: Finanzbuchverlag.
- nb. (08. 05 2015). *ARD Börse*. Abgerufen am 04. 02 2016 von <http://boerse.ard.de/aktien/toyota-zeigt-vw-die-ruecklichter100.html>
- Ohno, T. (2009). *Das Toyota Produktions System*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Rother, M., & Shook, J. (2000). *Sehen lernen mit Wertstromdesign Wertschöpfung erhöhen und Verschwendung beseitigen*. Stuttgart: Log_X Verlag.
- Scherrer-Rathje, M. e. (2009). Lean, take two! Reflections from a second attempt at lean implementation. *Business Horizons*(52), S. 79-88.
- Spee, D., & Beuth, J. (2012). *Lagerprozesse effizient gestalten* (1. Ausg.). München: Huss-Verlag.
- Stölzle, W., & Lieb, T. (2012). *Business Innovation in der Logistik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Verein deutscher Ingenieure. (Februar 2013). Ganzheitliche Produktionssysteme Methodenkatalog. *VDI2870, Blatt 2*.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1997). *Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking)* (1. Ausg.). Frankfurt a.M.: Campus Verlag.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1992). *Die zweite Revolution in der Autoindustrie* (7. Ausg.). Frankfurt a.M.: Campus Verlag.

Anhang A: Hand in Hand 2.0

www.imperial-international.com



FÜHRUNGSLEITLINIEN

Juli 2015

VORWORT

LIEBE KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN,

was macht moderne Führung aus und was bewirkt sie für die Unternehmensentwicklung? Führungskräfte tragen eine große Verantwortung für ihre Mitarbeiter*. Gemeinsame Erfolge erfordern Vertrauen, Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl. Ein partnerschaftliches und ergebnisorientiertes Miteinander mit kompetenten, leistungsbereiten und loyalen Menschen ist unser gesetztes Ziel.

Geschäftsführung, Führungskräfte sowie Mitarbeiter haben sich intensiv mit den Fragen der Führung auseinandergesetzt. Das Ergebnis sehen Sie vor sich.

Diese Leitlinien mit Leben zu füllen, obliegt nun uns allen. Gehen Sie in einen konstruktiven Dialog – Jeder ist aufgefordert, sich an den Führungsleitlinien im Alltag zu orientieren, um unseren Erfolg langfristig zu sichern. **Let's be IMPERIAL!**

Carsten Taucke

Vorsitzender der Geschäftsführung

Christine Stemmann-Ziegelmayr

Leiterin Personalentwicklung

FÜHRUNGSLEITLINIEN

IMPERIAL gestalten	Verantwortlich handeln	Aktiv zusammenarbeiten	Mitarbeiter führen
<ul style="list-style-type: none">• Strategisch denken• Unternehmerisch und kundenorientiert vorgehen• Innovation und Weiterentwicklung vorantreiben	<ul style="list-style-type: none">• Sachlich fundiert entscheiden• Verantwortung übernehmen und zielorientiert vorgehen	<ul style="list-style-type: none">• Im Team arbeiten• Menschen mitnehmen, Konflikte lösen	<ul style="list-style-type: none">• Aufgaben und Umsetzung managen• Stärken nutzen, Potenziale entwickeln
FÜHRUNGSKRAFT SEIN			

* Die Bezeichnung „Mitarbeiter“ bezieht sich sowohl auf weibliche als auch männliche Angestellte.

IMPERIAL GESTALTEN

STRATEGISCH ZU DENKEN ...

... fasst die Fähigkeit zusammen, sich mit ganzheitlichem und integriertem Denken einen Überblick über die Aufgaben zu verschaffen, Trends und Entwicklungen vorherzusehen und vor dem Hintergrund der Gesamtstrategie zu agieren. Unsere Führungskräfte lösen sich vom konkreten Ereignis und betrachten die Themen und Aufgaben aus einer übergreifenden Perspektive. Sie schätzen Stärken und Schwächen sowohl des eigenen Bereichs als auch des Gesamtunternehmens realistisch ein und kennen das Wettbewerbsumfeld.

Mit einem Bewusstsein für wesentliche Entwicklungen erkennen sie bereits frühzeitig Trends. Unsere Führungskräfte denken bereichsübergreifend und kennen und berücksichtigen die Interessen und Fähigkeiten anderer Unternehmensbereiche.

Sie machen sich proaktiv Gedanken, wie eine positive Entwicklung und Wachstum erzeugt werden können. Dabei beziehen sie die Mitarbeiter und deren Expertise in die strategische Planung ein. Führungskräfte nach den Idealen dieser Leitlinien legen strategische Ziele fest und leiten vor dem Hintergrund der Gesamtstrategie die jeweiligen Prioritäten ab. Sie brechen Strategien herunter auf Aktionsschritte, Meilensteine, Messgrößen und Zuständigkeiten (Bereiche und Personen).

Negativindikatoren:

Die Führungskraft hat einen ausschließlich operativen Fokus, wartet auf Initiative vom Kunden und bewegt sich ausschließlich im angestammten Themenumfeld und Netzwerk.



...setzt die Fähigkeit voraus, im eigenen Denken und Handeln das Gesamtunternehmen sowie den Markt im Blick zu haben und den Fokus darauf zu legen, wie Unternehmen und Kunden erfolgreich zusammenarbeiten können. Unsere Führungskräfte sind dazu bereit, die eigene Arbeit konsequent an den Erwartungen und Wünschen von Kunden und Stakeholdern auszurichten, ohne die (unternehmerischen) Interessen des eigenen Bereichs aus dem Blick zu verlieren. Sie erkennen Geschäftschancen und finden Ressourcen, um sie zu verfolgen. Führungskräfte von IMPERIAL Logistics International kennen ihre Kunden genau und sprechen deren Sprache. Sie suchen nach Informationen und Gelegenheiten, um die Kundenbedürfnisse zu verstehen. Zukünftige

Kundenanforderungen antizipieren sie und sind bei Problemen Sparringspartner für den Kunden. Für die Problemlösung der Kunden übernehmen sie persönlich die Verantwortung und bearbeiten Kunden- oder Stakeholderwünsche schnell und zuverlässig. Bei ihrer Arbeit behalten sie stets den Kundennutzen sowie das unternehmerische Interesse im Blick und überprüfen die Kunden- oder Stakeholderzufriedenheit. Um dazu in der Lage zu sein, bauen unsere Führungskräfte langfristige Partnerschaften auf und pflegen diese.

Es herrscht interne Konkurrenz um Kunden und kein abgestimmtes Vorgehen.



INNOVATION UND WEITER- ENTWICKLUNG VORANZUTREIBEN...

...heißt, eigene Denkpfade und Vorgehensweisen kontinuierlich zu hinterfragen und neuartige Lösungen zu entwickeln. Unsere Führungskräfte legen den Fokus darauf, die Effizienz durch die Entwicklung von Standards und die Integration von Prozessen und Strukturen voranzutreiben. Das Erkennen von Innovationschancen, das Verlassen alter Denkpfade – auch wenn Widerstände drohen – sowie die Entwicklung neuer Ideen und Konzepte zeichnen Führungskräfte von IMPERIAL Logistics International aus. Sie denken über Gegebenes hinaus, hinterfragen etablierte Vorgehensweisen, Strukturen und Abläufe kritisch und prüfen, inwieweit sich diese optimieren lassen. Dabei haben sie den Blick für das Machbare, nutzen Ideen, die in einem anderen Umfeld erfolg-

reich waren, und passen sie der eigenen Situation an. Um neue Ideen umzusetzen, entwickeln sie konkrete Aktionen. Als moderne Führungskräfte stellen sie sicher, dass Chancen auf Verbesserung tatsächlich genutzt werden und fordern dies ein. Sie gestalten Veränderungsprozesse effektiv und effizient.

Unsere Führungskräfte sind bereit, Neues auszuprobieren und aus Fehlern zu lernen. Sie definieren sinnvolle Standards, Prozesse und Strukturen im Sinne des übergreifenden Interesses des gesamten Unternehmens.

Negativindikatoren:

Die Führungskräfte halten sich aus Bequemlichkeit an Gewohntes, verweigern sich neuen Entwicklungen und bleiben in der eigenen Komfortzone.



VERANTWORTLICH HANDELN



SACHLICH FUNDIERT ZU ENTSCHEIDEN...

...beschreibt die Fähigkeit einer Führungskraft bei IMPERIAL Logistics International, komplexe Sachverhalte treffend und systematisch zu analysieren, sich einen Überblick zu verschaffen und Zusammenhänge zu identifizieren. Sie definiert klare, eindeutige Fragestellungen und analysiert komplexe Themen sachlich und systematisch. Dabei vereinfacht sie komplizierte Fragestellungen und bringt das Wesentliche auf den Punkt. Unsere Führungskräfte behalten sowohl Detailinformationen als auch die Gesamtsituation im Blick. Sie suchen gezielt nach Informationen, die ein tieferes Verständnis der Situation ermöglichen, berücksichtigen alle notwendigen Informationen und hinterfragen deren Plausibilität. Durch die Verknüpfung relevanter Informationen erkennen sie die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung. Dabei orientieren sie sich stets an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen für Wirtschaft und Qualität.

Unsere Führungskräfte treffen Entscheidungen und berücksichtigen deren Auswirkungen. Sie werten Entscheidungen aus und lernen daraus.

Negativindikatoren:

Die Führungskräfte agieren aus dem Bauch heraus.

VERANTWORTUNG ZU ÜBERNEHMEN UND ZIELORIENTIERT VORZUGEHEN ...

...beschreibt die Fähigkeit, Pläne durch geeignete Maßnahmen in die Tat umzusetzen und zum Erfolg zu führen. Unsere Führungskräfte ergreifen die Initiative und übernehmen von sich aus Verantwortung. Sie zeigen den festen Willen, Ziele zu erreichen. Führungskräfte von IMPERIAL Logistics International denken und handeln lösungsorientiert. Sie gehen strukturiert und systematisch vor, sind pragmatisch und konzentrieren sich auf das Wesentliche. Sie setzen Prioritäten aufgrund von Wichtigkeit und Dringlichkeit und behalten auch bei komplexen Aufgaben oder Projekten den Überblick.

Für einzelne Teilaufgaben klären sie Rollen und Verantwortlichkeiten und erstellen eine schlüssige und angemessene Zeit- und Ressourcenplanung. Fortschritte werden anhand von Meilensteinen und Teilergebnissen kontrolliert. Für die Ergebnismessung folgen unsere Führungskräfte einer klaren Strategie und kontrollieren deren Umsetzung. Bei unerwarteten Problemstellungen finden sie geeignete Lösungen und handeln in Krisensituationen flexibel, rasch und entschlossen.

Negativindikatoren:

Die Führungskräfte schieben die Verantwortung auf andere ab.



AKTIV ZUSAMMEN ARBEITEN

IM TEAM ZU ARBEITEN ...

... bedeutet die Fähigkeit und Bereitschaft, übergreifende Zusammenarbeit herzustellen, sich für die Erreichung gemeinsamer Ziele einzusetzen und eine konstruktive Teamatmosphäre zu schaffen. Unsere Führungskräfte denken im Sinne von IMPERIAL Logistics International – über Profit-Center-Strukturen hinaus – und fühlen sich für den gemeinsamen Erfolg verantwortlich. Sie sind kooperativ, überwinden internes Wettbewerbsdenken und stellen Zusammenarbeit her. Dazu bauen die Führungskräfte intern Vertrauen auf und sind beim Kunden Türöffner für Kollegen. Sie gehen aktiv auf andere Bereiche zu, um zu verstehen, was diese Bereiche einbringen können und teilen ihr Wissen. Darüber hinaus unterstützen sie aktiv den Erfolg anderer durch Hilfestellung und konstruktive Kritik.

Gemäß unserer Führungsleitlinien binden die Führungskräfte andere ein, suchen Unterstützung und nehmen Hilfe anderer an. Sie bauen vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen auf und sind sowohl intern als auch extern fair, geradlinig und berechenbar.

Unsere Führungskräfte kennen die Stärken der Kollegen, fördern Teamgeist und Gemeinschaftsinn und sprechen positiv über andere.

Negativindikatoren:

Es herrscht Silodenken sowie Profit-Center-Egoismus vor, und Wissen wird nicht geteilt.



MENSCHEN MITZUNEHMEN, KONFLIKTE ZU LÖSEN ...

...heißt, Konfliktpotenzial zu erkennen, konstruktive Lösungen herbeizuführen und Menschen für Veränderungsprozesse zu gewinnen. Unsere Führungskräfte etablieren eine positive Streitkultur und leben diese vor. Außerdem leben sie eine faire, sachliche und auf gemeinsame Ziele ausgerichtete Zusammenarbeit vor. Unsere Führungskräfte vermitteln Begeisterung und Leidenschaft, sie identifizieren sich mit der Marke, stehen hinter der Strategie und informieren transparent und offen. Führungskräfte im Sinne dieser Leitlinien nehmen sich Zeit, unterschiedliche Perspektiven zu verstehen, sind wertschätzend, gehen empathisch auf andere ein, hören zu und nehmen Reaktionen

und Stimmungen wahr. Sie fördern die Debatte, suchen unterschiedliche Meinungen sowie konstruktive Widersprüche und akzeptieren sachliche Argumente aller Ebenen. Dazu haben sie den Mut, den eigenen Standpunkt gegen Widerstände zu vertreten.

Bei Konflikten stellen sie die Sache in den Vordergrund, agieren ohne taktische Machtspiele und lassen nicht locker, bis Konflikte gelöst sind. Sie erarbeiten tragfähige, langfristige Lösungen.

Negativindikatoren:

Es wird per Top-Down-Führung und Basta-Politik entschieden und der eigene Vorteil gesucht.



MITARBEITER FÜHREN

AUFGABEN UND UMSETZUNG ZU MANAGEN ...

...schließt die Fähigkeit und Bereitschaft ein, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren und Arbeitsfortschritte gemeinsam mit dem Team sicherzustellen. Unsere Führungskräfte besprechen Aufgaben mit dem Team, vereinbaren Ziele und führen nach definierten KPI. Dabei stellen sie den Bezug zu übergreifenden Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie her. Sie beschreiben ihren Mitarbeitern die delegierten Aufgaben und die damit verbundene Verantwortung, Entscheidungskompetenz sowie die Qualitätsansprüche. Dabei delegieren sie auch attraktive und anspruchsvolle Aufgaben und lassen Mitarbeiter eigenverantwortlich agieren. Ideen der Mitarbeiter beziehen sie bei der Aufgabenverteilung ein. Unsere Führungskräfte bieten Unterstützung und Begleitung an und geben einen Vertrauensvorschuss. Sie stehen für regelmäßigen Austausch zur Verfügung und geben konstruktives Feedback.

Negativindikatoren:

Es existiert keine sinnvolle Delegation und kein Schutz der Mitarbeiter nach außen.



FÜHRUNGSKRAFT ZU SEIN ...

STÄRKEN ZU NUTZEN, POTENZIALE ZU ENTWICKELN...

...umfasst die Fähigkeit, Kompetenzen und Potenziale von Mitarbeitern zu erkennen, zu nutzen und gezielt zu entwickeln. Unsere Führungskräfte verteilen Aufgaben gemäß der Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter. Sie fordern Mitarbeiter auf, mitzudenken und aktiv mitzugestalten. Mitarbeiter bekommen die Freiheit, unternehmerisch zu agieren.

Die Entwicklung der Mitarbeiter betrachten sie als Führungsaufgabe. Dazu gehört, Selbstvertrauen aufzubauen und dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter an ihren Aufgaben wachsen und sich entwickeln. Führungskräfte von IMPERIAL Logistics International identifizieren Talente und erkennen Potenziale der Mitarbeiter, entwickeln diese zum Beispiel durch gezielte Delegation weiter und binden die Talente an das Unternehmen. Sie fördern die Vernetzung des Mitarbeiters in der Organisation und sorgen für die Sichtbarkeit von Mitarbeitern. Die Rückmeldung über Leistungen und Verhalten der Mitarbeiter erfolgt zeitnah und angemessen. Unsere Führungskräfte reflektieren regelmäßig gemeinsam mit dem Mitarbeiter dessen Entwicklungsfortschritte. Dabei setzen sie sich auch für Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters über den eigenen Bereich hinaus ein.

Negativindikatoren:

Die Führungskräfte halten ihre Mitarbeiter klein.

...bedingt die Fähigkeit, sich selbst zu steuern, das Handeln sowie eigene Stärken und Schwächen differenziert einzuschätzen und die Bereitschaft, sich als Führungspersönlichkeit zu entwickeln. Unsere Führungskräfte können emotional schwierige Entscheidungen fällen und reagieren auch unter Druck und in schwierigen Situationen angemessen. Sie hinterfragen sich selbst und das eigene Vorgehen und holen aktiv Feedback anderer ein. Führungskräfte von IMPERIAL Logistics International kennen eigene Stärken und Grenzen, hinterfragen, inwieweit persönliche Talente und Fähigkeiten zu ihrer Rolle und Position passen und planen die individuelle Entwicklung. Lernbereitschaft und eine positive Haltung im Umgang mit Veränderungen gehören zu ihren Eigenschaften. Sie sind sich ihrer Rolle bewusst und achten darauf, wie sie als Führungskraft wirken. Sie sind bereit, sich an definierte Rahmenbedingungen und Prozesse zu halten, sind selbstkritisch und geben Fehler zu.

Negativindikatoren:

Die Führungskräfte verfallen in eine Verteidigungshaltung, es fehlt an Selbstreflektion.



Anhang B: Imperial Lean-Excellence



Unsere Strategie-Säulen



LEAN EXCELLENCE
Qualität & Kosten
Systematische Verbesserungsaktivitäten
Reproduzierbare und standardisierte Methoden

Lean-Excellence-Initiative



Die 7 Verschwendungsarten

Verschwendung		Im Lager	im Büro
1	Überproduktion/ Überinformation	durch Prozessieren von Aufträgen bevor sie abgeschlossen sind; Abwicklung nach Auslastung, etc.	durch Vorgangsstapel, Büromaterial, alte Dokumente, volles Postfach, etc.
2	Hohe (Umlauf-) Bestände/ Lagerhaltung	durch Überproduktion, schlechte Planung, Sicherheits- und Zwischenbestände, Storno, etc.	durch Mehrinformation, nicht erledigte Arbeit, überflüssige Kopien, unklare Dateiversionen, etc.
3	Unnötige Bewegung	FFZ Leerfahrten, unzureichende Gestaltung des Arbeitsplatzes, veraltete Technik, etc.	durch lange oder nutzlose Greifwege nach Büro- und Arbeitsmaterial, etc.
4	Warte- und Suchzeiten	durch Maschinenstillstand, Wartung, fehlendes Material, etc.	durch PC-Booten, Telefonate, Rückfragen, unnötige Schleifen, Warten auf Genehmigungen, etc.
5	Fehler und Nacharbeiten	durch unzureichend geschulte MA schlecht gewartete Maschinen, nicht kalibrierte Messmittel, etc.	durch Doppeleingaben, unnötige Auswertungen, unübersichtliche Formulare, etc.
6	Unklare und ineffiziente Abläufe in der Organisation	durch Over-Engineering, hohe Prozesskomplexität, Modell-, Varianten- und Prozessvielfalt, etc.	durch Rückfragen, fehlende Informationen und Dokumente, Doppelarbeit, etc.
7	Unnötige Transporte	durch hohe Lagerauslastung / Bestände, zu kleine und/oder zu große Lager, etc.	durch lange Laufwege im Haus, zum Archiv, zur Ablage, etc.

Die nächsten Schritte für unsere Pilot-Standorte



Maßnahme / Ziel	Beschreibung	Mittel	Terminsetzung	Verantwortung
Implementierung 5S	Umsetzung der Grundregeln für Ordnung und Sauberkeit am gesamten Standort	Seiri, Seiton, Seiso (siehe Taschenkarten)	Herten: 01/2016 Do-Nord: 01/2016	STOL Lean-Koordinator STO
Kontinuierliche Anwendung der ausgewählten Lean-Werkzeuge	Verbesserung der Prozessqualität (0-Fehler) Vermeiden von Verschwendungen (keine Verschwendungen, keine Arbeitsunfälle) Erhöhung der Ressourcenproduktivität Sicherstellung permanente Einhaltung 5S	Qualitätszirkel 8D-Reports Muda-Walks Spaghetti-Diagramme 6-3-5-Methode 5 Warum Ishikawa	Herten: 03/2016 Do-Nord: 03/2016	STOL Lean-Koordinator STO
Integration des Ideenmanagements	Standorte agieren komplett autonom Beibehaltung der Punkteregelung Prämierung von Mitarbeitergruppen oder des gesamten Standorts		Herten: 01/2016 Do-Nord: 01/2016	STOL Lean-Koordinator STO
Dokumentation der erzielten Verbesserungen	Vorher-Nachher-Dokumentation	Fotos und Kennzahlen Einrichten von Lean-Boards	Herten: 03/2016 Do-Nord: 03/2016	STOL Lean-Koordinator STO

|

Erfolge an den Pilot-Standorten

- Vorbereitungsgespräch am 07.08.2015 in Dortmund Nord
- Kick-off in Herten am 17.09.2015
- Kick-off in Dortmund-Nord am 28.09.2015

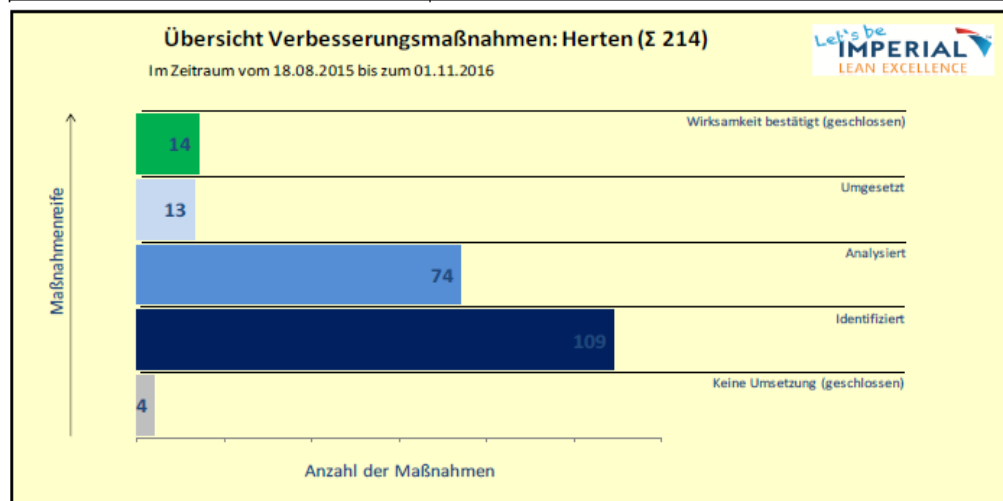
Erwartungen:

- Lernende Organisation
- Mitarbeiter-Kompetenz und Handlungsspielraum erhöhen (Verantwortung übernehmen)
- Neue Denk- und Handelsroutinen (eigene Methoden entwickeln)
- Die Angst vor Veränderungen überwinden (mit kleinen Schritten anfangen)
- Unterstützen und Begleiten
- Führungskräfte sind Lernbegleiter (Coaching Konzept)
- Maßnahmen und Umsetzung managen (PDCA-Kreis)
- Aktiv zusammenarbeiten, gemeinsam den Weg gehen
- Kulturänderung dauert ca. 1-2 Jahre

Maßnahmen in Herten

Erfolge 2 Monate nach dem Kick-off in Herten:

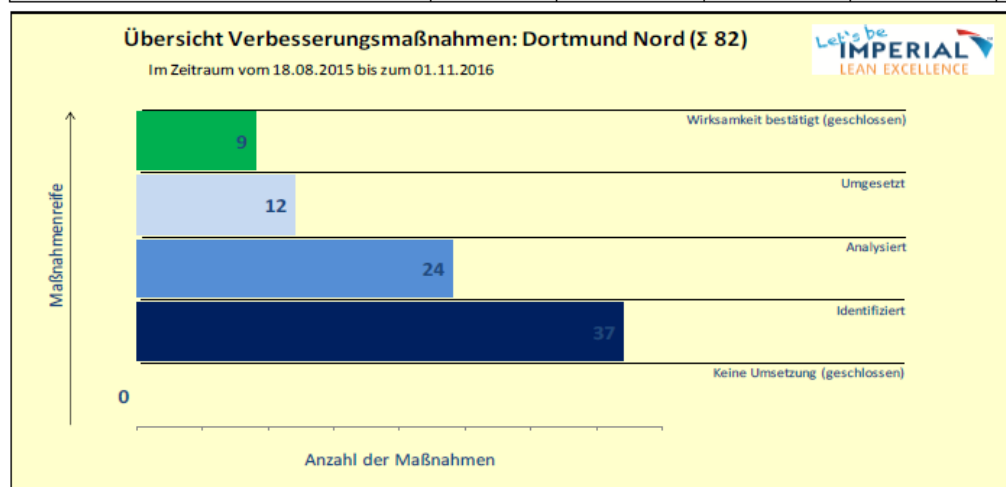
Maßnahmen gesamt	Identifiziert	Analysiert	Umgesetzt	Wirksamkeit bestätigt (geschlossen)	Keine Umsetzung (geschlossen)
Anzahl Maßnahmen insgesamt: 109	35	56	0	14	4



Maßnahmen in Dortmund-Nord

Erfolge 2 Monate nach dem Kick-off in Herten:

Maßnahmen gesamt	Identifiziert	Analysiert	Umgesetzt	Wirksamkeit bestätigt (geschlossen)	Keine Umsetzung (geschlossen)
Anzahl Maßnahmen insgesamt: 37	12	12	4	9	0



Maßnahmen an den Pilot-Standorten

Erfolge 2 Monate nach dem Kick-off in beide Standorte:

Übersicht eingereicherter Verbesserungsvorschläge aller Standorte						
Standort:	Alle Standorte					
Anzeigefilter Datum (von ... bis ...):	18.08.2015	01.11.2016				
Abgeschlossene Status	Anzahl (Σ 296) gesamt je Standort	Anzahl (Σ 296) je Zeitraum je Standort	Groß	Mittel	Klein	% Verteilung
Identifiziert	146	146	10	58	76	49%
Analysiert	98	98	4	38	54	33%
Umgesetzt	25	25	1	10	14	8%
Wirksamkeit bestätigt (geschlossen)	23	23	1	11	11	8%
Keine Umsetzung (geschlossen)	4	4	0	0	4	1%
Maßnahmen gesamt		Identifiziert	Analysiert	Umgesetzt	Wirksamkeit bestätigt (geschlossen)	Keine Umsetzung (geschlossen)
Anzahl Maßnahmen insgesamt: 146		47	68	4	23	4

Vorab 5S Audits:

- Dortmund-Nord, Score = 54 %
- Herten Score = 71%

Anforderungen an das Unternehmen

- ✓ Unterstützung durch das Management auf allen Hierarchieebenen
- ✓ Vorschussinvestition (Ressourcen, Zeit, Budget): Mitarbeiter-Schulungen
- Erkennen von Verschwendung, Methodenexperten als Multiplikatoren
- ✓ Rollenwechsel des Managements: die Führungskraft als Berater/Moderator;
Kultur der Wertschätzung, offene und verbindliche Kommunikation
- ✓ Erarbeitung der Lean-Strategie zusammen mit den operativen Mitarbeitern
(engagierte Meinungsbildner identifizieren!) unter Einbeziehung des BR
- ✓ Adaption des Methodenbaukastens auf die unternehmenseigenen
Logistikprozesse
- ✓ Messbarkeit des Erfolges (Kennzahlen, Zielvereinbarungen)
- ✓ Informationspolitik: durchgängige und regelmäßige Information der
Mitarbeiter (Aushänge, Anschreiben, Infoveranstaltung, SharePoint,...)



Betroffene zu Beteiligten machen!

✓ = Erledigt oder in Arbeit in den Pilot-Projekten

Meilensteine



Dokumente Stand Dezember 2015

Die folgenden Dokumente werden zur Zeit benutzt:

1. Allgemeine Präsentation
2. Lean Excellence – Toolbox Vorlagen (Werkzeuge)
3. Lean Excellence – Maßnahmen-Verfolgung
4. Lean Excellence – 5S-Audit Vorlage Lager
5. Lean Excellence – 5S-Audit Vorlage Office
6. Lean Excellence – Kennzahlen Reporting

Diese Unterlagen sind abgelegt in Sharepoint unter Prozess-Management.

Wie geht es weiter?

- Umsetzung der identifizierten Maßnahmen in Herten und Dortmund
- Focus auf 5S und Visuelles Management
- Training Planungsmitarbeiter (Yellow Belt)
- Weiterentwicklung der Methoden, u.a. Prozessflussdiagramme
- Vereinbarung neue Spielregeln für Punkteprämien (BV)
- Standort Langelsheim: Kick-Off Januar 2016, Einführung Punkteprämien
- Vorbereitung Roll-Out
- Lean-Office Vorbereitung

Gemeinsam Besser...



Verbesserung der Prozessqualität
Vermeidung von Verschwendungen
Reduzierung Arbeitsunfälle
Einführung von 5S an den Standorten
Erhöhung der Ressourcenproduktivität
Reduzierung der Betriebskosten
Teamarbeit, Eigenverantwortung und Spaß an der Arbeit fördern
Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit

Eidesstattliche Versicherung

Hiermit versichere ich eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit war bisher in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung.

Goslar, 01.03.2016_____

Ort, Datum

Unterschrift